



HAL
open science

Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel : le cas de Thales Services

Elsa Hugonie

► **To cite this version:**

Elsa Hugonie. Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel : le cas de Thales Services. domain_shs.info.docu. 2011. mem_00679486

HAL Id: mem_00679486

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679486v1

Submitted on 15 Mar 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
Niveau I

Présenté et soutenu par

Elsa HUGONIE

26 octobre 2011

Construire un plan de gouvernance de l'information dans
un grand groupe industriel -
Le cas de Thales Services

Correspondant pédagogique : Arnaud JULES

Tuteur professionnel : Sylvain BOUGON

Promotion XLI

Clara in memoriam

Remerciements

Je remercie pour leur accueil l'ensemble des personnes du Centre de Services d'Elancourt pour leur accueil chaleureux et leurs précieux conseils tout au long de mon stage

Je remercie particulièrement Sylvain BOUGON, qui a été pour moi un soutien important et sans qui le projet n'aurait pas eu lieu.

Merci à Pierre et à ma mère d'avoir assuré l'intendance d'une main de maître, me permettant ainsi de me consacrer pleinement à ma formation.

Un grand merci à mes camarades et professeurs de l'INTD pour cette année passée ensemble.

Enfin mes plus vifs remerciements vont à Arnaud JULES qui a su m'orienter vers le thème passionnant de ce mémoire et m'accompagner et me soutenir avec bienveillance tout au long de mon travail de recherche.

Notice

HUGONIE Elsa. Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel - Le cas de Thales Services. 2011. 120 p. Mémoire professionnel INTD, Titre I, Conservatoire national des arts et métiers – Institut national des Sciences et Techniques de la Documentation, 2011

Résumé

Ce mémoire montre la pertinence d'instaurer une politique de gouvernance de l'information pour les entreprises gérant un flux important de documents et de données. Comment agir face à l'explosion du volume d'informations numériques ? Comment valoriser ses contenus d'entreprise ? Après avoir défini les principaux termes du sujet et examiné les enjeux de la gouvernance de l'information, l'auteur dresse les étapes de la démarche et l'inventaire des outils à utiliser.

La deuxième partie, destinée à évaluer concrètement la maturité d'un grand groupe international à mettre en place une telle gouvernance de ses contenus, est consacrée à l'étude de Thales et de sa filiale Thales Services en s'attachant à décrire leur histoire, leurs singularités, leurs qualités et manques, et leurs environnements techniques. Elle s'attache à faire un état des lieux en matière de gestion de l'information d'une part et, d'autre part, à montrer l'intérêt pour ce groupe de mettre en place une gouvernance de l'information.

Cette étude termine sur la préconisation de solutions à mettre en place afin de parvenir à instaurer un plan de gouvernance à partir d'un projet de plateforme ECM au sein d'un centre de service informatique de Thales Services.

Mots clés

INGENIERIE DE L'INFORMATION ; MAITRISE DE L'INFORMATION ; GESTION DE CONTENU ; DOCUMENT NUMERIQUE ; CAPITAL IMMATERIEL ; SECURITE DE L'INFORMATION ; POLITIQUE DE L'INFORMATION ; OUTIL ; METHODOLOGIE ; REFERENTIEL

Table des matières

Introduction	9
PREMIERE PARTIE La gouvernance de l'information : Définitions, usages et enjeux.....	12
2.3.1	Eléments de définition 16
2.3.2	Positionnement de la gouvernance de l'information..... 17
2.3.3	Quels termes utiliser ? 17
3.2.1	Une croissance informationnelle 21
3.2.2	Un éparpillement des informations 22
3.2.3	L'ère de la mobilité..... 22
3.2.4	Des exigences de conformité et de sécurité grandissantes 22
3.2.5	Spécificités du document électronique..... 22
3.3.1	Quid du capital lié à l'information ? 23
3.3.2	Pourquoi et comment évaluer ce capital informationnel ? 24
4.3.1	Phase préparatoire..... 30
4.3.1.1	Mettre en place une instance de gouvernance..... 30
4.3.1.2	Définir un périmètre..... 30
4.3.1.3	Définir les objectifs du plan de gouvernance de l'information 31
4.3.1.4	Evaluer son capital informationnel 31
4.3.1.5	Du papier à l'ère du numérique 31
4.3.2	Etablissement de règles et de standards 31
4.3.3	Mise en route de la gouvernance de l'information..... 32
4.3.3.1	Définir des rôles 32
4.3.3.2	Choisir et déployer les outils de la gouvernance..... 33
4.5.1	Maturité du secteur en France..... 33
4.5.2	Evaluation de la maturité dans les entreprises 35
5.2.1	Les « anciens » sur le marché des logiciels 38
5.2.2	Les nouveaux venus spécialement dédiés à la gouvernance de l'information 39
5.2.2.1	De nouveaux besoins plus transversaux 39
5.2.2.2	Exemple de la solution RSD Glass..... 40
5.3.1	Les porteurs et le sponsor du projet 41
5.3.2	Le rôle des professionnels de l'infodoc 42
5.3.3	L'importance des utilisateurs finaux 42

DEUXIEME PARTIE Mettre en place un plan de gouvernance dans un grand groupe

industriel : illustration à travers le cas de THALES 44

6.3.1	Les fonctions Corporate	47
6.3.2	Rôle des pays.....	47
6.3.3	Organisation d'une division.....	48
6.4.1	Les missions de la Division Systèmes C4I de Défense et Sécurité	48
6.4.2	La société THALES Services et les Centres de services	49
7.1.1	L'origine de l'ECM Groupe	51
7.1.1.1	Un projet de la DSI motivé par un souci de rationalisation des coûts.....	51
7.1.1.2	... qui tente de coller aux besoins utilisateurs.....	52
7.1.2	L'outil ECM Groupe : Livelink	52
8.2.1	Les règles assurant la protection des informations	55
8.2.2	La répartition des rôles dans Livelink.....	55
8.3.1	Le référentiel Groupe : Chorus 2.0.....	56
8.3.2	Grands principes du processus 4.2 « Gérer le documentaire »	58
8.3.3	« Définir la gestion documentaire au niveau de l'entité »	58
8.3.4	« Mettre en œuvre la gestion documentaire »	59
9.1.1	Les types de d'informations produites.....	61
9.1.2	Un environnement tout numérique.....	61
9.2.1	L'éparpillement des informations	62
9.2.2	Description des répertoires.....	62
9.2.3	L'absence de règles de gestion documentaires cohérentes	63
9.2.3.1	Pas de règles de classement et de nommage	63
9.2.3.2	Problème de gestion du courrier électronique	63
9.2.3.1	Pas de vrai processus de validation.....	64
9.2.3.2	Une référence chrono peu évidente	65
9.2.3.3	Pas de règle de format de conservation	65
9.2.3.4	Des modèles de documents pas ou peu utilisés	65
9.3.1	Une combinaison d'un héritage documentaire dû à l'histoire de la filiale et du manque de règles de gestion documentaire	65
9.3.2	Les informaticiens et la gestion documentaire	66

TROISIEME PARTIE La conduite du projet ECM au sein de la Direction Industrielle 68

10.2.1	Qui sont les utilisateurs ?	70
10.2.2	Résultats de l'enquête préalable	70
10.3.1	La « GED maison » et le portail Liferay.....	73
10.3.2	Le logiciel Open source : KnowledgeTree.....	73
10.3.3	L'outil collaboratif SharePoint.....	74

10.3.4	L'ECM Livelink.....	74
10.5.1	Fournir des éléments financiers.....	75
10.5.2	Ajuster le périmètre du projet	76
10.5.3	Sensibiliser, informer, présenter, justifier, convaincre : faire valider par l'ensemble des niveaux hiérarchiques concernés	77
12.1.1	Maintenir en conditions opérationnelles.....	80
12.1.2	Accompagner en continu les utilisateurs	80
Conclusion		82
Sigles		84
Glossaire.....		86
BIBLIOGRAPHIE.....		88
ANNEXES		104
Annexe 1.....		105
Annexe 2.....		114
ANNEXE 3		115

Liste des figures

Figure 1 : Périmètre des différentes gouvernances	17
Figure 2 : Evolution de l'intérêt pour le mot « gouvernance » sur google.....	19
Figure 3 : Recherches les plus fréquentes sur Google contenant le mot gouvernance	19
Figure 4 : Avènement de la Révolution informationnelle.....	20
Figure 5 : Problématiques et exigences poussant à une gouvernance de l'information	21
Figure 6 : Les motivations pour mettre en place une gouvernance de l'information	27
Figure 7 : Les apports de la gouvernance de l'information pour les entreprises	28
Figure 8 : Le contexte de la gouvernance de l'information.....	29
Figure 9 : Les fondamentaux de la gouvernance de l'information.....	32
Figure 10 : Le hypecycle de Gartner pour la gouvernance de l'information.....	34
Figure 11 : Articulations des différentes briques fonctionnelles d'un ECM.....	38
Figure 12 : Répartition de l'activité chez Thales.....	46
Figure 13 : Organisation fonctionnelle du groupe Thales.....	46
Figure 14 : Organisation par pays du groupe Thales.....	47
Figure 15 : Organisation de la division C4I de défense et sécurité.....	49
Figure 16 : Organigramme de la Direction Infogérance - ITO	50
Figure 17 : Briques fonctionnelles composant l'ECM Thales	53
Figure 18 : Rôles dans TOL	56
Figure 19 : Vue d'ensemble du référentiel Chorus 2.0.....	57
Figure 20 : Comparaison des technologies cibles.....	73
Figure 21 : Périmètre du projet TOL.....	76
Figure 22 : Planning prévisionnel du projet TOL	79

Introduction

A l'aube du vingt et unième siècle, les sociétés industrialisées connaissent un bouleversement complet des modes de vie et de production lié aux technologies numériques et informatiques. Après la révolution industrielle, nous sommes entrés dans une ère marquant une révolution au niveau mondial quant aux flux d'information. Difficile de se souvenir que l'utilisation d'Internet en France remonte à moins de quinze ans et l'apparition du moteur de recherche « google.fr » à 10 ans. Les incidences sociales et culturelles des technologies de la communication et de l'information dépassent largement les usages domestiques que l'on peut en faire. Leurs utilisations dans le privé sont maintenant indissociable des usages existants dans l'entreprise.

L'appropriation de l'informatique par la quasi-totalité des métiers a transformé le rapport à l'information, celle-ci devenant à la fois prolifique, quasi gratuite et omniprésente grâce à la multiplication des supports. En 2010, le volume de données de l'univers numérique a marqué un événement en introduisant un changement d'unité: le zettaoctet (ZO). Celui-ci passait de 0,8 à 1,2 Zo soit un 1,2 milliard de giga-octets.

Dans une petite entreprise, lorsque l'information n'est pas surabondante, chaque individu ou service peut être responsable de ses propres informations, pas besoin de systèmes sophistiqués pour en gérer la qualité, pour en organiser la distribution, la protection ou la certification. Mais un grand groupe international possède des systèmes d'informations complexes et interdépendants, les processus sont transversaux et les acteurs impliqués très nombreux. A l'heure du numérique, l'entreprise a un besoin croissant de collaboration et de communication pour soutenir des équipes multifonctionnelles, géographiquement dispersées, en charge de programmes et projets souvent complexes.

Les coûts liés à la gestion, la production et la conservation de volumes de données et de contenus explosent. La maîtrise des silos d'informations devient une des préoccupations majeures des organisations car la conservation des contenus et documents dans différentes solutions déployées au niveau des services empêche toute vue globale de l'information.

Dans un contexte de forte compétition mondiale, il devient impératif de mettre en place des dispositifs dédiés et transverses pour gérer cette information. La plupart des entreprises concernées ont opté pour un outil de GED¹ ou d'ECM² lors des 5 dernières années. La solution au problème est en effet souvent perçue comme étant d'ordre technologique, alors qu'elle est massivement organisationnelle.

Une gouvernance de l'information aide à repenser en profondeur les processus de gestion de l'information en tant que cycle, de sa création à sa destruction ou son archivage. Il faut pour cela en

¹ Gestion Electronique de Documents

² Enterprise Content Management

faire un enjeu d'entreprise soutenu par la Direction. Un plan de gouvernance permettra d'institutionnaliser des règles et d'instaurer des bonnes pratiques en s'appuyant sur des ressources dédiées et pérennes et des outils adaptés.

L'important n'est plus seulement de maîtriser la volumétrie mais avant tout de contrôler et rationaliser la production documentaire par des méthodes adaptées aux besoins dans l'entreprise.

Les réflexions présentées dans ce mémoire s'appuient sur une expérience de terrain, effectuée dans le cadre d'un stage professionnel de quatre mois au sein du Centre de Services de la Société Thales Service à Elancourt. Cette étude porte sur la Gouvernance de l'information comme réponse nouvelle aux problématiques de gestion des documents et des données des entreprises. Elle s'articule autour de deux questions :

- Qu'est ce que la gouvernance de l'information ? Est-ce juste un effet de mode ou répond-elle à un nouveau besoin pour les entreprises ?
- Pourquoi et comment les entreprises peuvent-elles mettre en place un plan de gouvernance des documents et données ?

La première partie définit les principaux termes du sujet et présente une synthèse effectuée sur les problématiques nouvelles rencontrées par les entreprises en matière de gestion documentaire. Elle permet d'avoir une vision plus claire de la méthodologie et des outils permettant de gouverner l'information.

La deuxième partie présente le cas de la société Thales et de sa filiale Thales Service en s'attachant à décrire leur histoire, leurs singularités, leurs qualités et manques, et leur environnement technique. Elle s'attache à faire un état des lieux en matière de gestion de l'information d'une part et, d'autre part, à montrer l'intérêt pour ce groupe de mettre en place une gouvernance de l'information.

Enfin, la troisième partie présente de façon concrète comment cette question de la gouvernance est abordée sur le terrain avec un projet de déploiement d'outil de gestion de contenu. Il sera aussi montré le travail qui reste à accomplir pour que l'entreprise Thales Service se saisisse réellement de cette importante question qu'est la gouvernance de l'information.

PREMIERE PARTIE
La gouvernance de l'information :
Définitions, usages et enjeux

1. Un peu de vocabulaire

La gouvernance de l'information est une approche nouvelle consolidant un ensemble d'autres domaines ayant plus d'anciennetés. Son périmètre est en train de se définir, il est donc important de bien comprendre certaines notions qui permettront de bien comprendre ce qui relève de son champ d'action et ce qui en est exclu.

1.1 La « Donnée » et le « Contenu »

Dans les technologies de l'information, une donnée (data) est une description élémentaire, souvent codée, d'une réalité (chose, transaction, événement, etc.).

La donnée est une information structurée qui se retrouve dans des bases de données et qui est dissociée de son contexte. Cela peut être un code postal ou un montant de transaction ou une distance. Les données sont gérées par des applications de gestion comptable, financière, logistique, ressource humaine...

Le contenu est l'ensemble de toutes les informations, non ou semi structurées, produites par l'entreprise dans le cadre de ses activités, ce qui peut inclure des données financières, des pièces commerciales ou contractuelles, des données sur le service clients, des informations marketing. Il s'agit de documents, numérique ou physique, courriels, dessins, pages web, formulaires, produit des outils collaboratifs (wiki, blog...)... sous diverses formes : textuelle, image fixe, image animée, enregistrement sonore,...

1.2 Les termes « document » et « information »

Selon la définition de l'ISO un document est l'ensemble constitué d'un support d'information et des données enregistrées sur celui-ci sous une forme en général permanente et lisible par l'homme ou par une machine [2, ISO]. D'après cette définition, il faut donc distinguer les notions de support de celle d'information :

- Le support désigne l'aspect matériel du document,
- L'information est une partie de la connaissance destinée à être conservée, traitée ou communiquée.

L'information est donc immatérielle, c'est une abstraction de la donnée ou du contenu. Une information peut être consignée sur différents types de supports : papier, numérique, photographique, magnétique ou optique. En fonction de son cycle de vie l'information aura une valeur, un coût, une criticité, voir une disponibilité plus ou moins forte. [1, CALCALY]

Un document numérique a pour support matériel une représentation unique et binaire dans les mémoires des ordinateurs. La création d'un document numérique peut être obtenue de deux façons différentes : Le document est soit numérisé à partir de son support premier (par exemple en scannant un document papier), soit directement élaboré sous forme numérique par la médiation d'un logiciel.

1.3 La notion de management

Le management, ou gestion, est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante.

1.4 Le concept de gouvernance

La gouvernance désigne une instance de prise de décision décentralisée. Elle renvoie à la notion de partenariat et mise sur de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur la concertation et l'évaluation des intérêts des différentes parties prenantes.

On distingue deux types de gouvernance : La gouvernance politique et la gouvernance d'entreprise.

« La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci. »³

La gouvernance a comme objectif majeur de faire fonctionner, réguler, fluidifier, rendre cohérent et performant le système qui la définit. Et ce selon des règles pouvant appartenir à l'audit système.

1.5 Qu'est ce qu'un système d'information ?

Un système d'information peut être défini comme l'ensemble des outils, techniques et procédures permettant la gestion, le traitement et le stockage de l'information. Il est composé d'éléments matériels (ordinateurs, imprimantes, baies de stockage...) et de programmes permettant de faire fonctionner les machines (logiciels, bases de données...). [12, ASCHER]

³ Source wikipédia

2. Les gouvernances autour de l'information d'entreprise

Gouvernance des Technologies informatiques et des systèmes informatiques, gouvernance documentaire, gouvernance des données ou gouvernance de l'information ? Chacune de ces gouvernances a une signification et un rapport avec les autres très particulières, il convient de bien en préciser leurs contours.

Ces différentes formes de gouvernance sont des déclinaisons de la gouvernance d'entreprise qui a été étendue aux systèmes d'information, aux projets, aux données, aux documents et à la gouvernance de l'information, avec à chaque fois le même sens, mais appliqué à des "objets" et systèmes différents.

Il n'existe pas encore de consensus sur les périmètres recouverts par les différents types de gouvernances liées à l'information. Appuyé par une synthèse des définitions dominantes en France, Etats-Unis et Canada, les définitions proposées ici sont la base sur laquelle nous nous appuyerons pour la suite de ce mémoire.

A noter que le terme gouvernance de l'information est souvent utilisé par défaut pour exprimer plusieurs autres gouvernances. Nous veillerons à ce que chacune d'entre elles soient bien différenciées.

2.1 La gouvernance des Technologies Informatiques et la gouvernance des Systèmes d'Information

La gouvernance des Technologies Informatiques (TI) peut être définie comme un ensemble de processus qui assurent une utilisation efficace et efficiente des outils informatiques en permettant à une organisation d'atteindre ses objectifs. La gouvernance des TI s'inscrit dans une logique de performance, de rentabilité, de conformité et de sécurité. **[11, AFAl]** Les TI possèdent les systèmes utilisés pour créer et stocker les informations, ce sont les Systèmes d'Information (SI). Ceux-ci gèrent des octets et des bits mais n'en maîtrisent pas le contenu.

Leur gouvernance concerne non seulement la Direction informatique, les responsables de l'infodoc mais également toutes les personnes dans l'entreprise qui concourent à la création de valeur grâce aux systèmes d'information. Dans ce mémoire, nous évoquerons cette gouvernance mais elle n'en constitue pas le cœur. Le système informatique est un sous-système du système d'information.

2.2 Périmètre de la gouvernance documentaire ?

Ce terme est apparu très récemment dans les écrits de SerdaLAB, le laboratoire d'études de veille et de prospective du groupe Serda. Dans leur livre blanc paru en 2011, la gouvernance documentaire est décrite comme *« la gestion des documents, de leurs versions successives, de leur maintenance, de leur mise à jour, de leur stockage, de leur sauvegarde... le tout associé bien sûr à des questions de coûts, de rentabilité, de gains de productivité, de compétitivité, des avantages concurrentiels, pour tout dire. »* [7, SERDA] On remarquera SerdaLAB utilise parfois le terme de gouvernance de l'information pour désigner la gouvernance documentaire.

2.3 Qu'est ce que la gouvernance de l'information ?

2.3.1 Eléments de définition

La gouvernance de l'information concerne tout type d'information structurée, semi-structurée ou non structurée. A l'ère de l'entreprise 2.0, Il existe de multiple façon de produire (wiki, blogs...), de diffuser (smartphone, tablette...) cette information et de la présenter de façon dynamique à partir de données.

La gouvernance de l'information implique une vision transversale et stratégique, qui par analogie à la gouvernance documentaire est beaucoup plus tactique et élargie. Elle doit apporter une vue globale du cycle de vie de l'information, quelque que soit les entités de l'organisation. Il s'agit d'harmoniser et de valoriser l'information tout au long de son cycle de vie, de la création à l'utilisation en passant par l'archivage, la suppression ou la mise à disposition, dans une démarche collaborative. Ce qui en fait une nouvelle approche est l'idée *« d'assurer une qualité optimale de l'ensemble des contenus de l'entreprise, quelle que soit la plate-forme (portail, intranet, GED, WCMS...) et le support de l'information »*. [22, BALMISSE]

Un plan de gouvernance de l'information doit donc permettre à une organisation de *« gérer l'ensemble du cycle de vie de son patrimoine informationnel et donc de savoir quand et par qui l'information est créée, quand elle est détruite, quelles processus elle alimente, qui (ou quoi) la transforme, lorsqu'elle est critique, lorsque elle doit renforcer sa disponibilité, comment la tracer, voir l'archiver. Elle connaît aussi ses métadonnées et les référentiels associés. »* [25, PERREIN]

La gouvernance de l'information s'appuie sur trois piliers⁴ :

- L'organisation, définie par des processus, des rôles, et des fondamentaux (règles, politiques, nomenclature, plan de classement, ...)

⁴ Source Wikipedia

- Les usages, définis par des solutions techniques permettant de répondre à des ensembles de fonctionnalités spécifiques de gestion d'information,
- Le cycle de vie, défini par l'ensemble des référentiels de classement et qualification des informations au cours de leurs cycles de vie.

2.3.2 Positionnement de la gouvernance de l'information

La gouvernance de l'information se situe au niveau du management, de la stratégie de l'entreprise.

[45, D&IM] [ANNEXE 1]

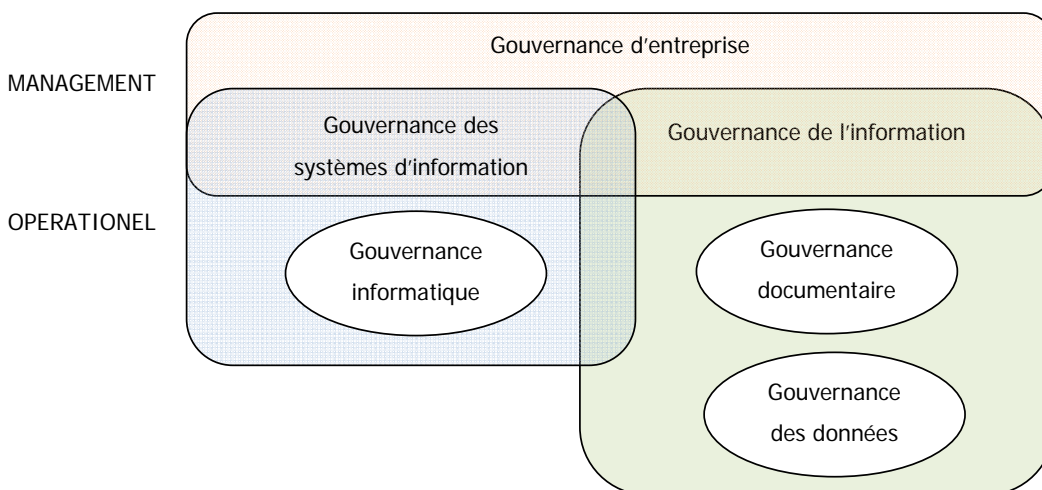


Figure 1 : Périmètre des différentes gouvernances

2.3.3 Quels termes utiliser ?

Les termes de « gouvernance de l'information », « information governance » en anglais, semble être ceux qui s'impose depuis l'année 2010 mais on trouve aussi « gouvernance des contenus » qui est équivalente. L'expression « information management » est parfois utilisée, surtout dans des textes antérieurs à cette date. Qu'est ce que la « gestion de contenu » ?

La dénomination des métiers s'occupant de ce sujet n'est pas tout à fait fixée non plus. L'APROGED et Xplor ont conduit depuis 2007 des travaux pour définir une fonction transverse de l'entreprise, celle de Document & Information Manager (D&IM). [ANNEXE 1] Le profil est défini ainsi : « *Le D&IM est une fonction dans l'entreprise visant à l'identification, la valorisation et la maîtrise des processus documentaires (informations & documents) dans l'organisation. Le D&IM est un acteur de la gouvernance de l'entreprise et un leader au service des directions opérationnelles dans leurs activités tant internes qu'externes. Professionnel de la conduite du changement, le D&IM œuvre à*

l'urbanisation du système documents & informations. Il formalise la politique documentaire de l'organisation par la verbalisation des processus et cycles de vie des informations & documents pour garantir l'entreprise vis-à-vis de son environnement. Il travaille en relation avec les fonctions supports de l'entreprise : DOI, DSI, DAF, RM, RSSI,... et métiers. Le D&IM définit la politique et la stratégie documents et informations (D&I). Il est le référent et le garant de leur application. Il anime et éduque les collaborateurs pour mettre en conformité les directions avec cette politique D&I. » [45, D&IM]

On trouvera également des « Enterprise Information Manager » (EIM), des Manager de l'Information & du Document (MI&D) ou des « gestionnaire de l'information ». Les métiers de la gouvernance de l'information recoupent en partie ceux des « knowlege manager », des « data manager »...

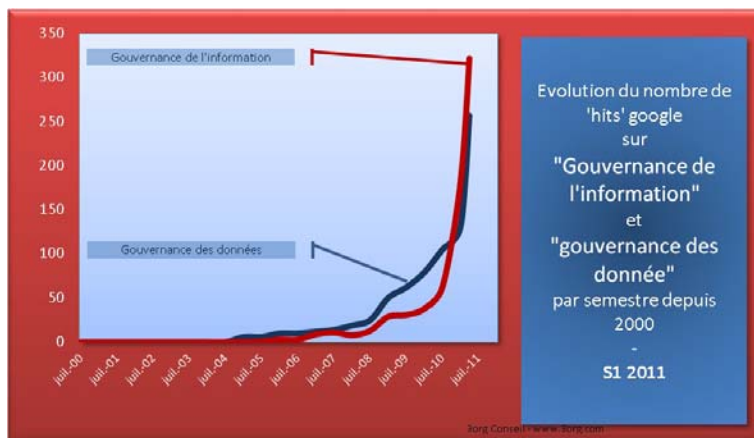
Pour les métiers ne couvrant que la partie gestion documentaire, on retrouvera « Documestre » au Canada et « Chief Document Officer » aux USA. [50, RICOH]

A partir de ces définitions, dorénavant dans ce mémoire, lorsque nous parlerons de gouvernance de l'information, cela englobera indépendamment des documents, des données, des fichiers numériques ou physiques, toutes les informations faisant partie du patrimoine informationnel d'une organisation.

3. Pourquoi une gouvernance de l'information ?

3.1 Histoire du concept

Si le besoin de gérer les informations et les documents produits par les entreprises n'est pas nouveau, [5, ECONOMIST] l'utilisation du terme de gouvernance à leur sujet est lui relativement récent. L'utilisation en France de ces termes remonte à 2009 ou 2010. Les termes de « gouvernance documentaire », « gouvernance de l'information » ou « gouvernance des SI » ne sont pas utilisés de façon suffisamment significative pour être analysés par l'outil google Trend, qui permet de connaître la fréquence à laquelle un terme a été tapé dans le moteur de recherche Google. Il est nécessaire de faire une recherche sur le mot plus général de « gouvernance » pour obtenir des sous catégories correspondant à ces termes.



(source 3org)

Figure 2 : Evolution de l'intérêt pour le mot « gouvernance » sur google

Termes de recherche	
Recherches les plus fréquentes	Recherches en progression
1. la gouvernance 100	1. définition de gouvernance Record
2. nouvelle gouvernance 55	2. définition gouvernance Record
3. définition gouvernance 25	3. gouvernance definition Record
4. gouvernance mondiale 20	4. gouvernance entreprise Record
5. bonne gouvernance 15	5. gouvernance européenne Record
6. la nouvelle gouvernance 15	6. gouvernance hopital Record
7. gouvernance hospitalière 15	7. gouvernance hospitalière Record
8. gouvernance entreprise 15	8. gouvernance mondiale Record
9. gouvernance si 10	9. gouvernance si Record
10. gouvernance definition 10	10. gouvernance territoriale Record

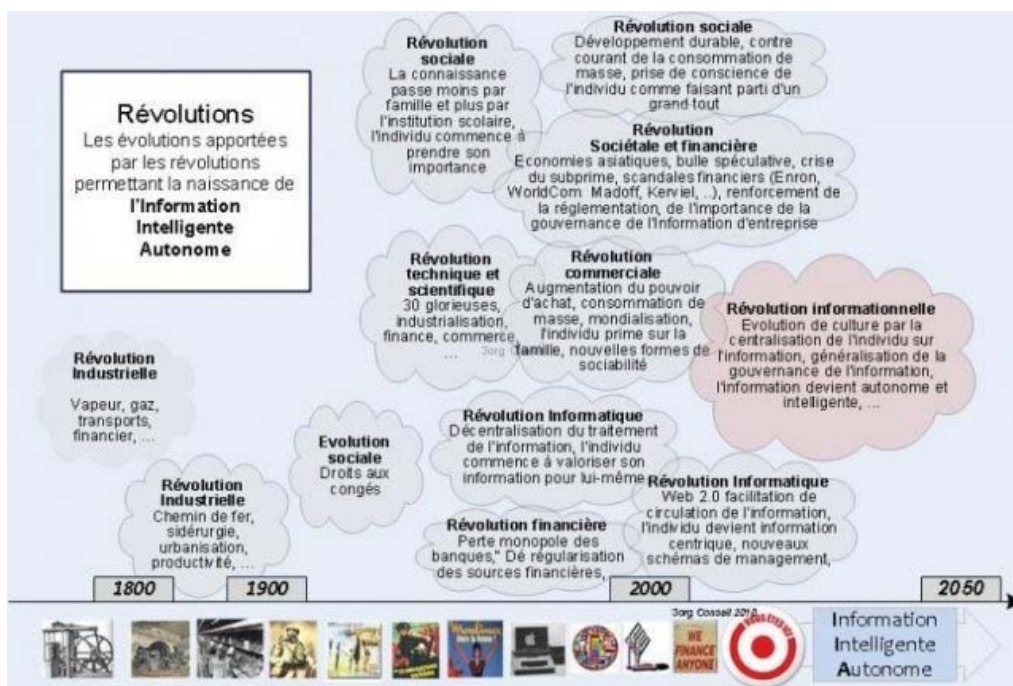
Supprimé : google

Figure 3 : Recherches les plus fréquentes sur [Google](#) contenant le mot gouvernance

Aux Etats-Unis, un groupe de travail publia son « The Sedona Guidelines for Managing Information & Records in The Electronic Age » en 2005, considéré par de nombreux spécialiste comme la pierre de Rosette en la matière. [28, SEDONA]

Les livres de références sont peu nombreux et tous postérieurs à 2009, des débats ont lieu sur des blogs tenus par des professionnels de l'infodoc et un observatoire français de la gouvernance de l'information vient d'être créé en juillet 2011. Alors, doit-on considérer qu'il s'agit d'une nouvelle dénomination pour une problématique ancienne ou est-ce un domaine en pleine définition de son périmètre ?

Selon Jean-Pascal PERREIN, auteur du blog « Points de vue sur l'information » (www.3org.com), nous vivons actuellement une « révolution informationnelle », qui correspond à une étape aussi significative pour nos sociétés que le furent la révolution industrielle au 19e siècle, les révolutions techniques et scientifiques au 20e siècle ou encore la révolution informatique qui marqua la fin du siècle dernier. [10, PERREIN]



(source 3org)

Figure 4 : Avènement de la Révolution informationnelle

3.2 Faire face à des problématiques nouvelles

Nous allons décrire ici les éléments nouveaux pour les entreprises qui ont contribué à complexifier la gestion de l'information et qui justifient l'émergence du besoin de mettre en place une politique de gouvernance de cette information.

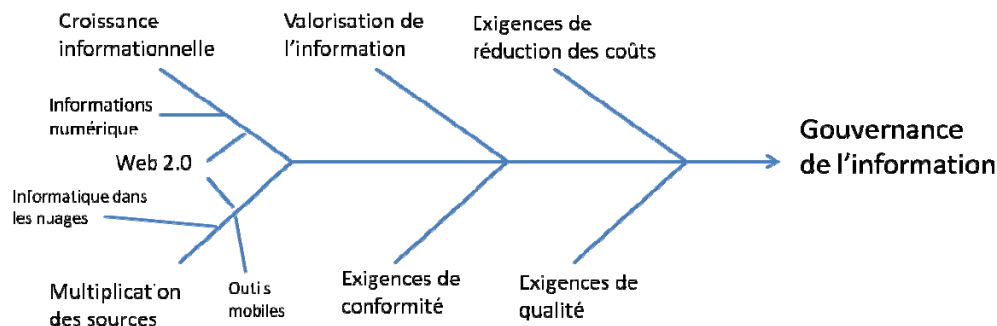


Figure 5 : Problématiques et exigences poussant à une gouvernance de l'information

3.2.1 Une croissance informationnelle

L'étude annuelle de juin 2011, commandée par IDC, sur la croissance en volume des informations numériques créées et copiées montrent que d'ici la prochaine décennie, la quantité de données gérées par les entreprises pourrait être multipliée par 50 et la taille des fichiers par 75. En 2011, les volumes produits au niveau mondial sont passés à 1,8 zettaoctet (1,2 milliard de giga-octets), dont 25% pour les entreprises. La loi de Moore, que l'industrie informatique prend maintenant pour acquis, dit que la puissance de traitement et de capacité de stockage des ordinateurs double ou que leur prix diminue de moitié environ tous les 18 mois. Les logiciels sont également de plus en plus performants. **[8, ECONOMIST]** En outre, depuis 2005 les investissements consentis par les entreprises dans l'« univers numérique » (cloud, équipement informatique, logiciels, services et personnel dédié à la création, la gestion, le stockage et l'exploitation des informations) ont augmenté de 50 %, pour atteindre les 4 000 milliards de dollars. L'enjeu financier est donc de premier ordre pour les entreprises. **[9, GANTZ]**

« Les Big Data imposent des transformations dans la façon dont les entreprises gèrent et tirent profit de leur principal actif : l'information » a commenté Jeremy Burton, Directeur Marketing chez EMC Corporation à l'occasion de la publication des résultats de cette étude. Une enquête réalisée par SerdaLab en mars 2011, auprès de 250 organisations publiques et privées, confirme une nouvelle fois l'importance des difficultés auxquelles doivent faire face les entreprises en matière de gestion de leurs données et documents, notamment devant cette inflation informationnelle.

3.2.2 Un éparpillement des informations

L'entreprise 2.0 consacre l'éparpillement des données produites. Les informations se trouvent dans des blogs, des wikis, des disques réseaux, des boîtes mail, des bases de données ... et sous des

formes multiples : images, rapports ERP / CRM, documents bureautique, e-mails, du contenu Web... Il

est donc de l'intérêt des dirigeants d'entreprises de tenter de maîtriser leur facture informationnelle, mais également de centraliser et contrôler pour valoriser au maximum le contenu des informations, véritable patrimoine de l'entreprise. [17, GREEN] Les prochaines années devraient confirmer le passage de l'ère du quantitatif à l'ère du qualitatif. [33, PERREIN]

3.2.3 L'ère de la mobilité

Aujourd'hui, il est de plus en plus fréquent de pouvoir accéder à sa messagerie professionnelle ainsi qu'à toutes les applications essentielles, où que l'on se trouve, en utilisant des outils tels que les ordinateurs portables, les tablettes numériques et les Smartphones. Placer des informations « dans les nuages » [39, ROURKE] et dans les mémoires de ces outils mobiles, créer de nouveaux risques et renforce la problématique d'éparpillement des informations. [13, FILIPPONE]

3.2.4 Des exigences de conformité et de sécurité grandissantes

Pour une entreprise, les risques liés au non respect des règles, lois ou normes du pays sont considérables. Les frais pour se mettre en conformité et le préjudice pour la réputation de la marque, la relation avec les clients ou même la motivation des employés peuvent s'avérer très lourds.

En cas de litiges, l'information fait office de preuve. La gouvernance de l'information favorise l'accès, la protection et la conservation de cette information et atténue les coûts des demandes d'eDiscovery.

Dans le passé, les différentes exigences de conformité étaient considérées en tant que disciplines distinctes. Aujourd'hui, beaucoup de spécialistes se rendent compte que ces questions doivent être examinées au niveau global par le prisme de la gouvernance de l'information.

3.2.5 Spécificités du document électronique

Environ 90 % des documents sont digitalement natifs. [9, GANTZ] Le principal enjeu pour l'entreprise est le besoin de se conformer à la réglementation et aux obligations contractuelles qui obligent les entreprises à traiter les documents électroniques au même titre que les documents papier. Or le document électronique a de réelles spécificités. Il est prolifique (il peut être dupliqué consciemment ou non), omniprésent (peut être conservé dans des endroits inconnus), persistant (il est difficile à effacer complètement) et volatil (il peut être modifié inconsciemment). Ces éléments

incitent à mettre en place un plan de gouvernance afin de limiter les risques de non conformité et/ou d'engorgement du système.

3.3 Valoriser l'information comme richesse de l'entreprise

Commençons par nous demander pour quelle raison une entreprise devrait définir une gouvernance spécifique pour gérer l'information. Plusieurs raisons à cela. De façon évidente, la Direction Générale est le responsable hiérarchique et fonctionnel de l'entreprise. Son rôle est de prévoir à long terme le devenir de l'entreprise. Les cadres supérieurs ont pour responsabilité de définir les politiques de l'organisation qu'ils dirigent afin de répondre aux principaux objectifs de l'entreprise : la survivance de l'entreprise, le développement des affaires, la maîtrise des coûts et l'exigence de conformité et contraintes légales. L'exercice du pouvoir consiste à définir des politiques. Pour cela, les dirigeants de l'entreprise sont à la fois consommateurs et producteurs d'information.

Le champ couvert par la réflexion de la Direction Générale concerne l'ensemble des domaines de l'organisation comme par exemple : les approvisionnements, la production, les services, la finance, les ressources humaines, etc. Il est également de son ressort d'établir les moyens mis en œuvre pour faire fonctionner les systèmes d'information : les ressources humaines mobilisées, les équipements, les logiciels, les systèmes de communication, les consommables...

3.3.1 Quid du capital lié à l'information ?

Le patrimoine immatériel est « *un constituant de l'entreprise, identifiable séparément, qui participe aux opérations génératrices de rentabilité présente ou future, mais dont la valeur ne figure pas au bilan.* » [16, FUSTEC] Le capital informationnel est une partie de ces actifs immatériels à prendre en compte lors d'une démarche d'évaluation de la valeur d'une entreprise. Il s'agit de la somme des informations détenues par l'entreprise sur ses clients, son marché, ses actionnaires, ses concurrents, son personnel, ses savoir-faire, ses processus, méthodes de fabrication, etc ... sans qui, la continuité de l'activité de l'entreprise ne peut être assurée.

Parmi les neuf actifs immatériels que décrivent Alan FRUSEC et Bertrand MAROIS, trois sont liés à l'information :

- La connaissance (capital savoir) qui recense le savoir produit par les salariés : Résultats de R&D, publication, brevets, manuels, formules, systèmes de knowledge management...
- Le système d'information qui fournit les outils informatiques pour stocker cette connaissance.
- L'organisation (capital organisationnel) qui va permettre une répartition des rôles et une bonne circulation de l'information.

Or, celui-ci est encore largement inexploité. Si les données structurées consolidées, en provenance des ERP (de type financières, RH et commerciales), ou des outils de Business Intelligence (données stratégiques) sont généralement bien utilisées, elles ne représentent qu'une partie des informations disponibles dans les entreprises. Le métier de statisticien a d'ailleurs le vent en poupe. **[8, ECONOMIST]**

Les autres sources d'informations proviennent des outils bureautiques, de la messagerie électronique, des applications métier, mais aussi des documents manuscrits. Cette partie du capital informationnel de l'entreprise a un format non structuré et n'est généralement pas bien géré, engendrant une rupture dans la transmission et le partage de la connaissance.

Les enjeux pour les entreprises sont donc doubles. Lors de la mise en place de l'outil l'organisation pourra transformer la richesse informationnelle inexploitée en connaissances utiles. Dans un deuxième temps, il s'agira d'améliorer l'outil de façon continue, tout en augmentant sa rentabilité.

3.3.2 Pourquoi et comment évaluer ce capital informationnel ?

Comme nous l'avons vu plus haut, la gouvernance de l'information est liée à la stratégie des entreprises et organisations. Il s'agit de recenser, évaluer et organiser l'information puis de permettre leur valorisation. Celle-ci doit se faire au bénéfice des 4 principaux objectifs de l'entreprise : le développement des affaires, l'innovation, la maîtrise des coûts et l'exigence de conformité. En permettant un meilleur accès à une information de qualité, la gouvernance de l'information offre aux entreprises l'opportunité d'être plus agile, plus compétitive...

Différents métiers ont l'obligation d'évaluer le capital informationnel de l'entreprise. Les projets d'archivage, de record management, de master Data Management ou encore d'eDiscovery doivent répondre à des besoins dont l'ultime finalité est de servir les objectifs de l'entreprise.

Cette évaluation du patrimoine informationnel permettra de faire le tri entre l'information qui a de la valeur de celle à éliminer. Conserver tout ce qui est produit participe à l'infobésité⁵. **[44, SUPER]** Cela complexifie et renchérit les solutions mises en place. L'inflation informationnelle pose la question essentielle de la gestion des documents, de leurs versions successives, de leur maintenance, de leur mise à jour, de leur stockage, de leur sauvegarde... sans que cela fasse oublier les questions de coûts, de rentabilité, de gains de productivité, de compétitivité...

La gestion de l'espace de stockage devient essentielle pour les organisations. L'augmentation du coût de traitement de grands volumes d'information est inversement proportionnelle à celui de l'espace disque qui coûte de moins en moins. Conserver l'intégralité de la représentation physique des informations pour se protéger du risque de destruction par erreur ferait non seulement exploser les

⁵ Forme contractée du terme « information » et du terme « obésité » apparus il y a 5 ans fait référence à l'abondance d'information numérique présentée quotidiennement et sous toute forme.

coûts mais également le temps de recherche des informations. **[20, ARMA]** De ce fait, les opérations de nettoyage devraient s'intensifier, quitte à perdre des informations sensibles car la peur de leur destruction devient moins forte que celle de devoir en assumer le coût. **[33, PERREIN]** Instaurer des règles de gouvernance limitera ces risques.

Il est donc essentiel de définir le capital informationnel de l'entreprise et d'en évaluer le contenu selon plusieurs critères **[30, SUPER]** :

- valeur juridique (obligation de conformité, gestion des risques)
- valeur métier (pertinence de la conservation ou de la destruction de l'information pour les affaires)
- valeur historique

L'évaluation de l'information est un enjeu qui incombe à la fois aux dirigeants, au responsable du SI, aux responsables sécurité, aux responsables métiers, au service juridique et aux utilisateurs finaux. Ainsi, les spécialistes de l'infodoc⁶, devront œuvrer de concert avec tous ces acteurs pour obtenir une vue d'ensemble ou par type des actifs, en termes de données et de documents physiques ou numériques. Ce contenu devra être organisé et mis à disposition au travers d'un système de gestion. Une des méthodes utilisée est l'Audit Informationnel Stratégique (AIS). L'AIS comprend plusieurs étapes permettant d'abord d'identifier et de valoriser l'information stratégique de l'entreprise. **[15, DESSUREAULT]** Il est également fondamental de guider les «producteurs de l'information» dans l'élaboration de processus de conservation ou de pérennisation (archivage) pour que seuls les contenus qui doivent l'être, le soient.

3.4 Normes, un début d'initiative : la série de normes ISO 30300

Après le management de la qualité ISO 9000 orienté processus, ou de la gestion de la sécurité de l'information avec l'ISO 27005, la série de normes ISO 30300 fournis aux entreprises un cadre complet pour commencer à mieux gérer l'information produite dans l'exercice de leurs activités et certifier le système qui leur est associé. Cette norme reste néanmoins très orientée document, mais commence à poser les principes fondamentaux de la gestion de l'information. La norme ISO 15489 (Information et documentation - "Records management"), en cours de révision, traite des principes de gestion des enregistrements d'archives et de la façon dont les entreprises peuvent établir un cadre pour la mise en place d'un programme complet de gestion des enregistrements alors que la nouvelle série de normes de système de management ISO 30300 permettra de définir un cadre d'audit et de certification.

⁶ Archivistes, documentalistes, data managers, document contrôleurs, knowledge managers...

Les normes de la série ISO 30300 sont les suivantes:

- ISO 30300 Information et document - Système de management des documents d'activité-Principes essentiels et vocabulaire ;
- ISO 30301 Information et document - Système de management des documents d'activité-Exigences ;
- ISO 30302 Information et document - Système de management des documents d'activité-Guide de mise en œuvre ;
- ISO 30303 Information et document - Système de management des documents d'activité-Exigences pour les organismes d'audit et de certification ;
- ISO 30304 Information et document - Système de management des documents d'activité-Guide pour l'évaluation.

La commission de normalisation 11 de la CG 46 de l'Afnor, avec l'aide de l'ADBS et de l'AAF, a publié un livre blanc qui détaille cette série de norme. **[32, AFNOR]**

Ce livre blanc est intitulé : « Introduction à la série de normes ISO 30300, Système de management des documents d'activité ; Intégration du records management et perspectives d'évolution de l'ISO 15489 ». Il s'adresse autant aux gestionnaires d'informations ou de documents, aux qualitiens, aux directions des systèmes d'information, qu'aux managers et décideurs... et donc à toute personne souhaitant mettre en œuvre un tel système. On peut y apprendre notamment que trois obligations sont créées :

- L'obligation d'analyse et de modélisation par les processus du système Documents & Informations (D&I) pour entrer dans un processus d'amélioration continue;
- L'obligation de vérifier la cohérence du système D&I avec les systèmes normalisés de l'organisation: ISO9000, ISO 27000, ISO 14000,...
- L'obligation enfin de s'assurer de la parfaite conduite du système par un audit externe qui peut être un audit certificateur.

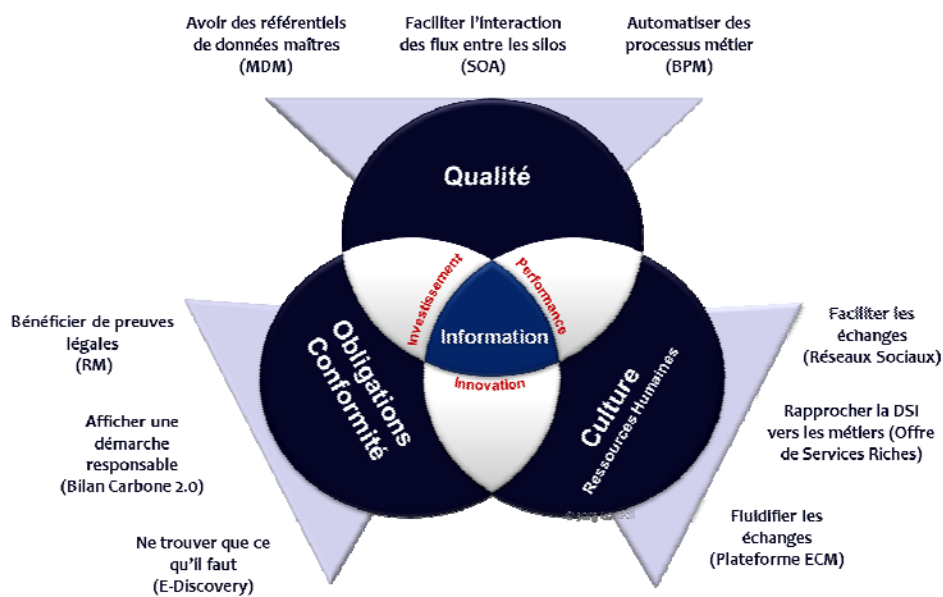
Dans l'avant-propos du livre-blanc, le Président de la commission de normalisation explique que « *la mise en œuvre d'une gestion des documents d'activité repose sur une stratégie de bonne gouvernance* ». **[32, AFNOR]**

4. Mettre en place une gouvernance de l'information en entreprise

4.1 Quelles sont les enjeux de la gouvernance de l'information ?

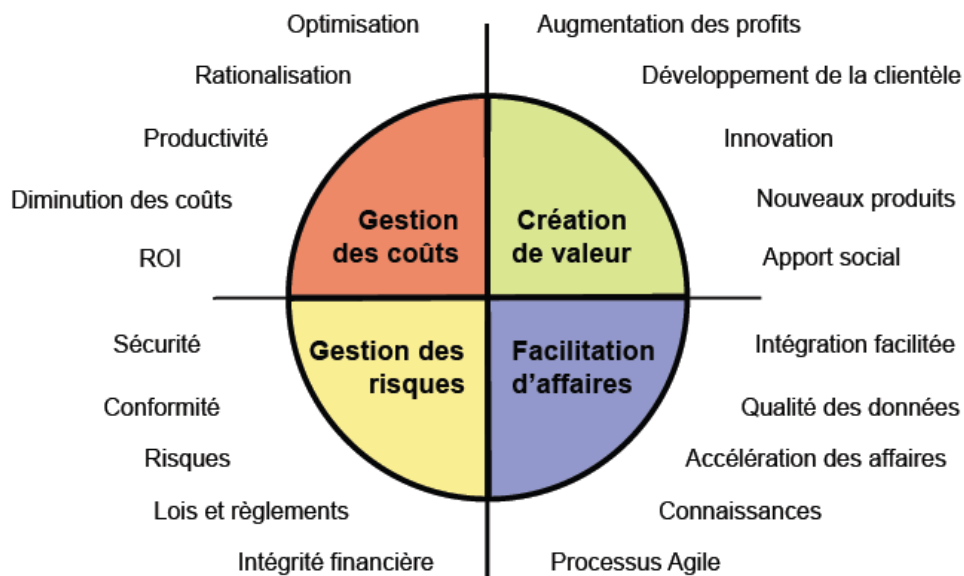
Pour une entreprise, les enjeux liés à la gouvernance des informations sont multiples. Celle-ci doit pouvoir apporter :

- Plus de qualité au niveau du traitement de l'information,
- Une meilleure gestion des risques informationnels notamment par le respect d'obligations réglementaires,
- Une diminution des coûts de gestion de l'information,
- Une capacité à faciliter le développement des transformations culturelles internes à l'entreprise.



(Source 3org)

Figure 6 : Les motivations pour mettre en place une gouvernance de l'information



(source Landry Vergé & associés)

Figure 7 : Les apports de la gouvernance de l'information pour les entreprises

Pourtant, SerdaLab estime que 53% des organisations n'appliqueraient pas de politique de gouvernance de l'information [7, SERDA] et le forum CGOC fixe ce chiffre à 78 % [6, PAKNAD]. La question de son financement est sans doute liée pour une grande part à cette faible mobilisation. Mais pour les entreprises qui se lancent, quelles être peuvent les intérêts ?

La situation de crise économique du moment pousse les organisations à mener des actions de réduction de coûts. L'évolution du marché (sur lequel nous reviendrons au point 4.6) permet d'allier ces motivations financières à d'autres, plus liées à la qualité, aux obligations de conformité ou encore à la culture d'entreprise. [24, LADLEY]

4.2 Dans quel contexte s'inscrit la gouvernance de l'information ?

Depuis 2010, la gouvernance de l'information s'impose comme un nouveau domaine à part entière dans la gestion des entreprises. Son émergence est notamment rendue possible par une série d'évolutions cumulatives portant sur des aspects :

- techniques qui permettent de gérer indépendamment de la donnée et des documents,
- réglementaires qui imposent aux organisations de mieux maîtriser leurs flux (traçabilité, intégrité, suppression, ..),
- normatifs qui offrent des standards pour construire des architectures plus cohérentes,
- économiques qui positionnent les entreprises en clients plus exigeant vis-à-vis de leur image (réputation, fuite d'informations sur le web, ..).
- Culturels avec l'arrivée dans les entreprises des « natifs digital » et les nouveaux usages en matière d'utilisation d'Internet et réseaux sociaux.

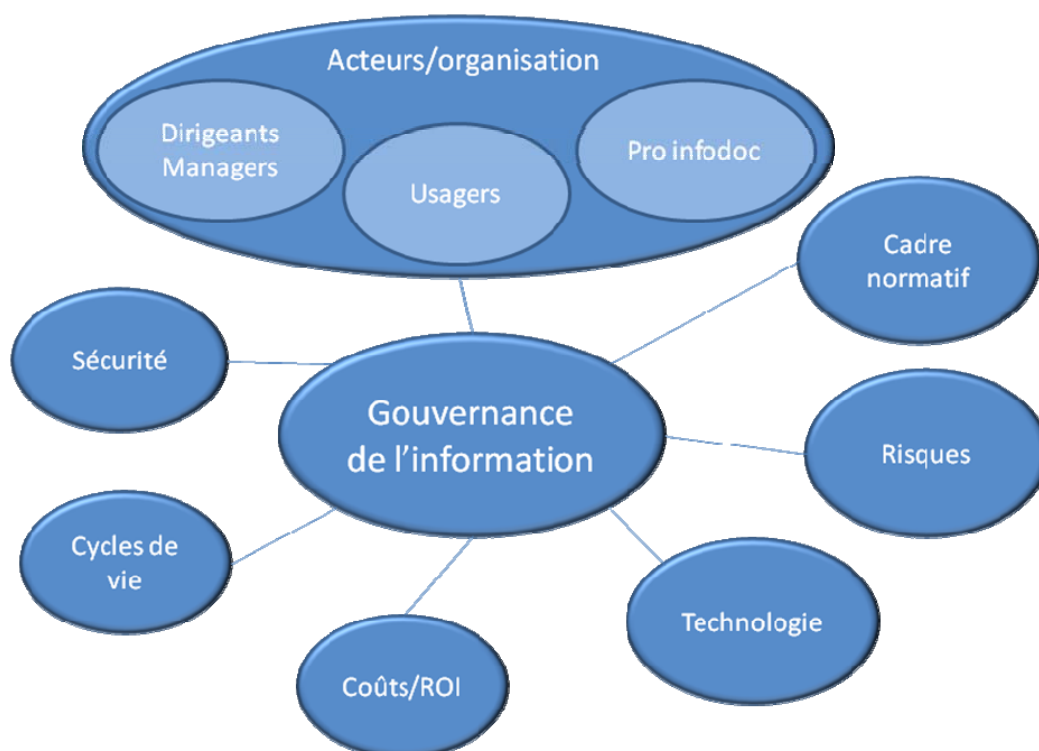


Figure 8 : Le contexte de la gouvernance de l'information

Nous avons déjà vu que la multiplication des lieux de production et de conservation de l'information posait de nouvelles problématiques d'organisation et de contrôle. Parmi les risques liés à l'absence de gouvernance de l'information, notons ceux des coûts de non qualité ou d'impact sur l'image de l'entreprise.

Il est nécessaire de protéger les informations en s'assurant de la conformité de ses pratiques quant à leur conservation (sécurité, gestion des accès, cycle de vie, anonymisation, destruction) tout en mettant à disposition des processus métiers, une information identifiée pour sa valeur et son apport.

4.3 Les phases de la mise en place d'une gouvernance de l'information

Il y a quatre phases importantes : la préparation, l'établissement des référentiels puis la mise en route de la gouvernance de l'information et enfin, le maintien en condition du système d'information. Ces phases sont présentées ici dans un ordre logique du déroulement d'un projet mais leur ordre est souvent différent dans les entreprises.

4.3.1 Phase préparatoire

Cette organisation repose sur trois éléments fondamentaux : une instance de gouvernance, des objectifs, une évaluation du capital informationnel

4.3.1.1 Mettre en place une instance de gouvernance

L'information, pour être gouvernée, doit pouvoir s'appuyer sur des rôles tenus par des personnes. C'est ce que l'on appelle l'instance de gouvernance. Son rôle est de favoriser la maîtrise de l'information. Elle prend de multiples formes (équipe, sponsor, animateur, transverse, ..) et peut se trouver à différents niveaux hiérarchiques (DG, Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Informatique (DOSI), DRH, ...). Aucune gouvernance de l'information ne pourra être mise en place sans cette instance de gouvernance. Or, peu d'entreprises en possèdent une. En l'absence d'une décision formelle de la Direction, les professionnels de l'infodoc peuvent tenter de bâtir la gouvernance de l'intérieur dans une démarche bottom-up. **[26, PERREIN]**

Il s'agira pour une personne ou un service de convaincre de la nécessité de la mise en place de cette gouvernance puis de commencer à mener des actions la légitimant, comme la mise en place d'indicateurs, le recensement des outils et des personnes concernées.

Les premiers résultats de l'Observatoire de la gouvernance de l'information (GouvInfo2012), montrent que la mise en place effective d'une telle instance peut prendre 2 ans à partir de la prise de conscience du besoin.

4.3.1.2 Définir un périmètre

Dans un grand Groupe, il est important de définir un périmètre adapté à la mise en place d'une gouvernance de l'information. Un périmètre trop limité risquera de renforcer les silos, alors que s'il est trop large, il sera plus difficile d'obtenir l'engagement de tous. Ce périmètre est d'ailleurs souvent amené à évoluer dans le temps.

4.3.1.3 Définir les objectifs du plan de gouvernance de l'information

Il s'agit de définir les objectifs à atteindre en termes de gestion des contenus : Par quel niveau hiérarchique fait-on valider les documents ? Quel type de documents doit-être intégré aux référentiels de l'entreprise ? Qui porte la responsabilité des documents produits ? Et celle des règles de publication ? Que deviennent les informations produites dans les blogs et wiki ? etc.... La réponse à ces questions n'est pas unique et varie en fonction de chaque situation.

4.3.1.4 Evaluer son capital informationnel

Nous avons vu que la pratique d'évaluation est à la base d'une stratégie de gouvernance de l'information. Selon le périmètre défini, il faudra identifier les sources à considérer et cartographier les informations. Ce travail doit être réalisé avec les concours de spécialistes de l'infodoc et des responsables métiers et doit être le fruit de réflexion et de décision, il ne peut pas faire l'objet d'une automatisation. L'organisation devra donc produire un référentiel des informations constituant son capital informationnel. **[29, SUPER]**

4.3.1.5 Du papier à l'ère du numérique

Comme nous l'avons déjà vu, la gouvernance doit être pensée pour toute l'information quelque soit son format. Or, l'explosion de la quantité d'informations numériques que nous connaissons pourrait faire oublier la gestion des documents papier. Et même si dans un contexte de réduction des coûts et de protection de l'environnement, les entreprises investissent de plus en plus dans des politiques zéro papier, il n'en faudra pas moins penser un volet de la gouvernance concernant cette dématérialisation. Nous ne rentrerons pas plus avant dans le sujet dans ce mémoire mais celui-ci a déjà été traité. **[14, DESAUBRY]**

4.3.2 Etablissement de règles et de standards

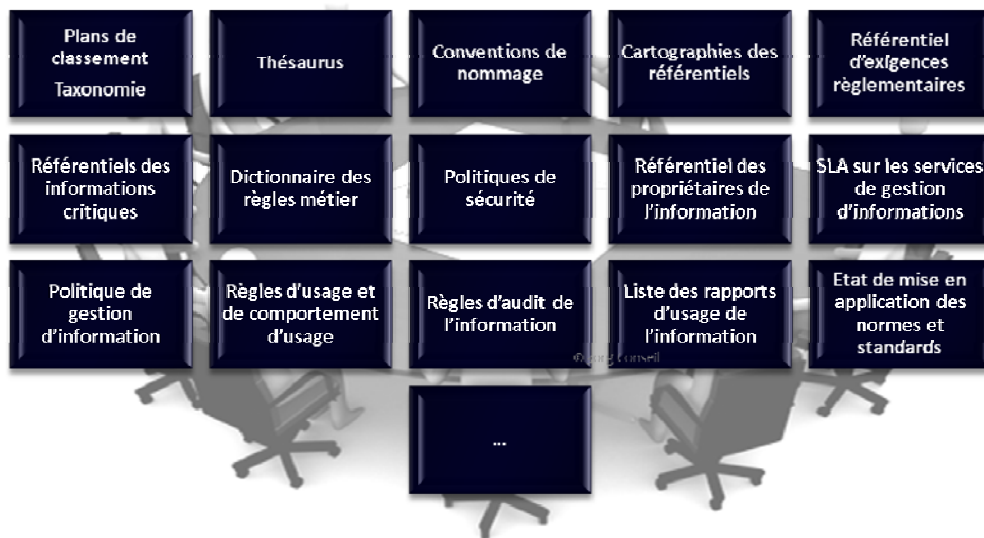
Cette étape consiste à produire un document réunissant l'ensemble des principes, règles et standards qui permettront aux acteurs impliqués de les appliquer. **[22, BALMISSE]**

Il faudra par exemple définir un référentiel de conservation qui listera les différents types de documents d'entreprise ainsi que leurs délais de conservation et leur sort final. Marie-Anne Chabin donne la définition suivante du référentiel de conservation : « *Document prescriptif qui, en application de la politique d'archivage, définit les durées de conservation des documents engageants d'une entreprise ou d'un organisme, en fonction des risques de non disponibilité et des besoins d'accès à l'information, en précisant le sort final à échéance de ces durées.* » **[3, CHABIN]** Un tel référentiel doit être revu périodiquement (typiquement une fois par an) pour mettre à jour ou ajouter de nouvelles règles et vérifier que les décisions de rétention en cours restent en vigueur.

Le cycle de vie d'un record (document engageant) peut être mesuré en jours, semaines, mois, années, décennies, voire en siècles. Il y a de nombreuses étapes et actions à considérer tout au long

de la vie d'un record y compris : les règles indiquant le moment approprié pour supprimer ou ajouter de nouvelles informations, pour déplacer les contenus d'un périphérique de stockage à un autre et l'indication du sort final (destruction ou transfert aux archives historiques). Certaines de ces règles sont soit automatisées (ex. 7 ans après la déclaration d'enregistrement du dossier), soit elles sont déclenchées par un événement métier (ex. un employé quittant l'entreprise ou une clôture de compte).

L'ensemble des éléments regroupés dans le tableau ci-dessous devra faire l'objet d'une analyse approfondie et trouver une réponse.



(Source 3org)

Figure 9 : Les fondamentaux de la gouvernance de l'information

Le plus souvent, l'instance de gouvernance ne partira pas de zéro et son premier travail sera de réunir les différents documents éparpillés dans l'entreprise afin d'amorcer la constitution du plan de gouvernance de l'information qui sera à compléter par les éléments manquants.

4.3.3 Mise en route de la gouvernance de l'information

4.3.3.1 Définir des rôles

Il s'avère impossible d'obtenir des contenus de qualité sans assigner des responsabilités et des rôles vis-à-vis des contenus. Les collaborateurs responsables des règles et standards doivent être clairement identifiés. Un des rôles de l'instance de gouvernance sera précisément d'identifier qui est

responsable de leur élaboration, de leur diffusion, de leur application et de leur maintien. On devra par exemple définir qui est l'auteur d'un contenu. [22, **BALMISSE**]

4.3.3.2 Choisir et déployer les outils de la gouvernance

Pour mettre en œuvre et soutenir opérationnellement ces règles et standards, il est nécessaire de fournir aux collaborateurs concernés les outils indispensables :

- Le plan de gouvernance de l'information définissant les rôles et les organisations à mettre en place, les systèmes sources, les usages à considérer et les actions à mener.
- un ou plusieurs outils permettant de faire de la gestion de l'information.

4.4 Maintenir le cadre

Les contenus, les besoins ainsi que les objectifs qui leur sont associés évoluent au cours du temps. Il est donc nécessaire de s'assurer que les règles et les standards existants correspondent toujours à ces besoins et objectifs.

Pour ce faire, il est indispensable de mettre en place un tableau de bord, de manière à avoir une vision claire et partagée de l'activité de gestion des contenus et disposer d'éléments objectifs pour s'assurer du bon fonctionnement de la gestion des contenus et prendre les décisions qui s'imposent en connaissance de cause.

Il sera nécessaire de prévoir un examen méthodique et indépendant (Audit) en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la gouvernance de l'information satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effectives et sont aptes à atteindre les objectifs. En cas de besoin, les actions correctives nécessaires seront mises en place : formation, campagne d'information, modification des règles éventuellement... [18, **QUALITE**]

4.5 Degré de maturité de la gouvernance de l'information

4.5.1 Maturité du secteur en France

La gouvernance de l'information est un domaine qui suit différentes étapes de maturité, en termes de perception, de faisabilité, d'adaptabilité aux organisations. Sur cette courbe apparaissent des technologies provenant de plusieurs HypeCycle de Gartner⁷. Le choix est subjectif et lié à ce qui est apparu comme intimement lié à la gouvernance de l'information à Jean-Pascal Perrein⁸, auteur de ce

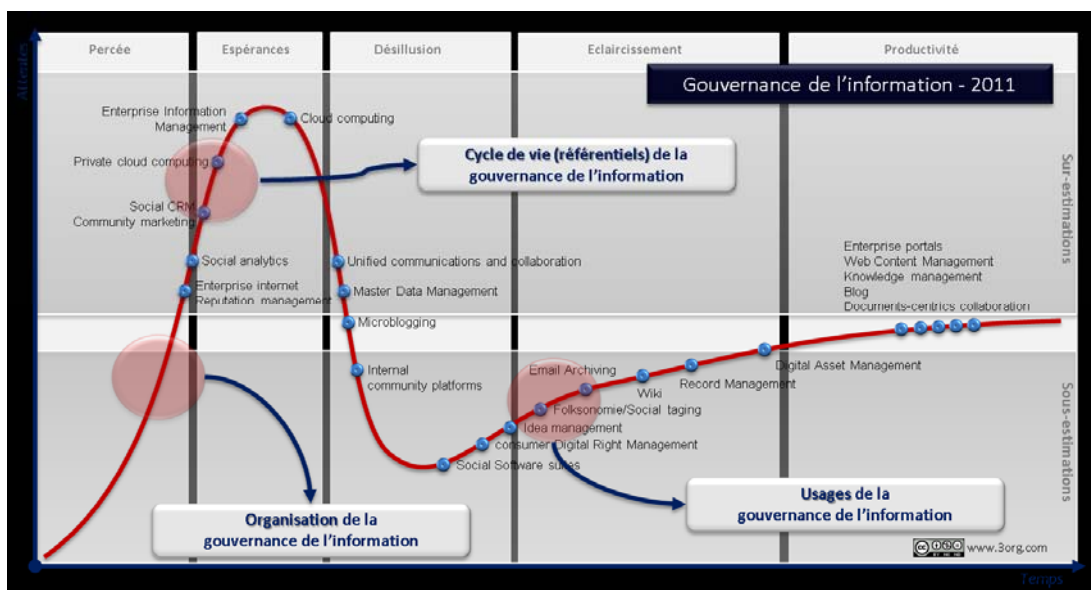
⁷ Entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées suivant : CRM, B2B, chaîne d'approvisionnement, Wi-Fi, techniques émergentes, sécurité, TIC et e-commerce.

⁸ 8 Auteur du blog « Points de vue sur l'information », www.3org.com/

schéma. Il a positionné les trois briques de la gouvernance de l'information : Son organisation, sa maîtrise des cycles de vie de l'information, et celle des usages de l'information. [4, PERREIN]

Pour bien appréhender l'analyse de Gartner dans ce schéma, il faut bien comprendre les 5 phases qui le composent :

- 1 - Lancement de la technologie : la phase montante de la courbe, dite de défrichage ou amorçage (Technology Trigger)
- 2 - Pic des espérances : la phase du pic d'intérêt (médiatique et industriel) c'est le point culminant du "hype". C'est la phase d'adoption par les passionnés, suscitant des attentes parfois exagérées. (Peak of Inflated Expectations)
- 3 - Phase de désillusionnement : phase de décrochage ou des premières désillusions en terme d'intérêt. Le sujet perd de son intérêt, n'est plus à la mode. (Trough of Disillusionment)
- 4 - Pente d'éclaircissement : phase de l'adoption par le marché ou phase d'éclaircissement et de clarification (Slope of Enlightenment)
- 5 - Plateau de productivité : phase de banalisation, ou de "productivité" (Plateau of Productivity)



(source 3org)

Figure 10 : Le hypecycle de Gartner pour la gouvernance de l'information

Comme nous venons de le voir, la prise en considération par les entreprises de ce sujet est relativement récente. Dans les faits, la mise en place d'une gouvernance est souvent liée à l'arrivée d'un nouvel outil de gestion documentaire. C'est au travers du paramétrage d'une GED ou d'un ECM

que sont, le plus souvent, définies les règles de bases. La phase liée aux usages, passe par les utilisateurs finaux. Elle est donc certainement la plus « mature ». C'est pour cela qu'elle est positionnée plus en aval sur la courbe de Gartner.

C'est trop souvent lorsque le nouvel outil commence à être engorgé de documents inutiles qu'une politique de conservation est mise en place (cycle de vie). Quant à la phase concernant l'organisation, elle est la moins mûre même si cette préoccupation émerge fortement dans les entreprises françaises. D'ici 2012, 53% des décideurs interviewés dans l'étude Markess International sur la gestion de contenu, estiment que la gestion de contenu se globalisera à l'ensemble de l'organisation. [36, MARKESS]

4.5.2 Evaluation de la maturité dans les entreprises

Pour atteindre une gestion globale de ses contenus, chaque organisation traverse plusieurs niveaux d'évolution. De l'absence totale de stratégie à la mise en place d'une gouvernance de l'information, il est nécessaire d'évaluer la maturité des entreprises afin de pouvoir définir le chemin restant à parcourir.

Atos Origin a mis au point une méthode intéressante basée sur des questions précises pour définir le niveau de maturité dans la Gestion des contenus d'entreprise (ECM) de chaque entreprise. [21, ATOS]

Il en ressort les 5 niveaux de maturité suivant :

1. **Aucune stratégie d'ECM** : l'organisation ne sait pas vraiment ce qu'est la Gestion des contenus d'entreprise (ECM). L'entreprise ne compte pas vraiment agir dans ce domaine.
2. **ECM orienté « tâche »** : l'ECM est présente par endroits grâce à quelques individus convaincus de sa nécessité, mais les intentions de l'organisation dans ce domaine ne sont pas claires et la façon dont l'entreprise aborde la gestion des contenus est désorganisée.
3. **ECM orienté « processus »** : l'ECM est bien définie, comprise et intentionnelle. L'utilisation des procédures et technologies sont standardisées, documentées et diffusées par le biais d'une formation. Cependant, les individus ou les équipes ne sont pas contraint d'utiliser l'ECM. Il y a à la fois un soutien local et une prise de conscience stratégique de l'ECM. Une fois ce niveau 3 atteint, les processus opérationnels clés, dont l'alignement stratégique, la gouvernance et la gestion des infrastructures, devraient être gérés comme des services partagés.
4. **ECM orienté « entreprise »** : une ressource dédiée est responsable de l'ECM. L'infrastructure et la gouvernance sont bien adaptées. L'ECM est intégrée à toutes les unités de l'entreprise et permet à la planification et la stratégie d'entreprise. Au niveau 4, il est possible de contrôler et d'évaluer la conformité aux procédures et d'agir lorsque les processus ne semblent pas fonctionner correctement.

L'ECM est financée et bénéficie d'un budget permanent et souvent la rentabilité financière est importante. Les processus sont améliorés en permanence et les bonnes pratiques partagées.

5. **ECM orienté « entreprise à entreprise »** : les processus de l'ECM ont été perfectionnés jusqu'au niveau des bonnes pratiques, basées sur les résultats d'améliorations continues et de comparaisons avec d'autres organisations. Le système d'information est mis en œuvre dans un environnement intégré qui autorise les gens à agir, il automatise le workflow, fournit des outils pour améliorer la qualité et l'efficacité et garantit que l'entreprise peut s'adapter rapidement si nécessaire. Les processus associés à l'ECM suivent de près l'évolution stratégique de l'entreprise.

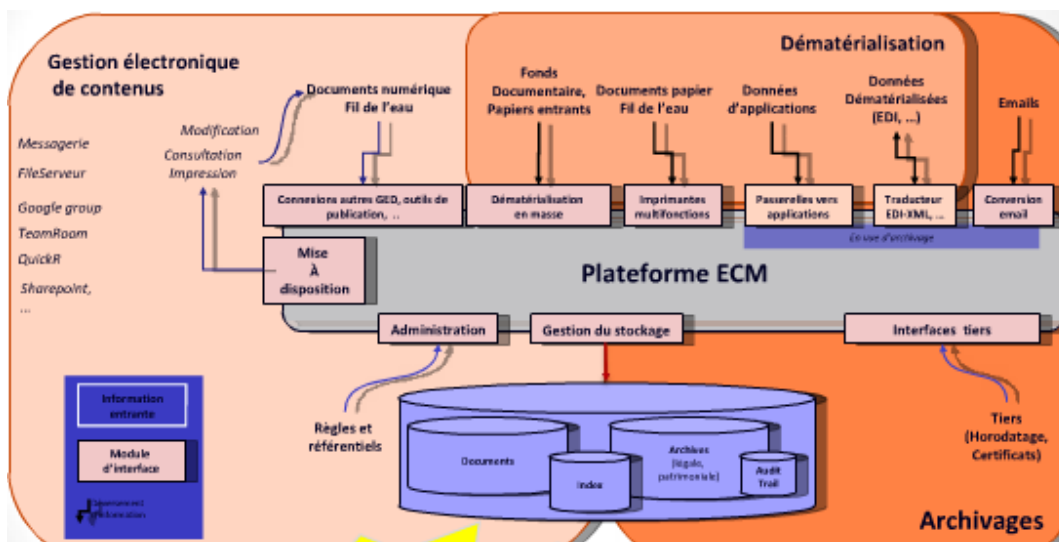
La plupart des organisations ne parviendront pas à mettre l'ECM en place en une seule fois, parce que cela représenterait une tâche trop importante et trop complexe. Les organisations doivent définir leur propre plan de mise en œuvre. Elles établissent un certain nombre d'étapes conduisant à un palier stable qui est une situation cohérente et équilibrée. **[21, ATOS]**

5. Les outils permettant de faire de la gouvernance de l'information

5.1 Les différentes familles d'outils consacrées à la gestion de contenu

Un outil de GED va permettre de stocker les documents de l'entreprise dans un référentiel documentaire à des fins de rationalisation, d'efficacité, d'optimisation des services internes, de protection des documents. Un système de GED est le plus souvent une application, cohabitant avec d'autres applications, qui règle un problème de gestion documentaire – et accessoirement d'archives papiers – sans que l'on s'intéresse à la valeur intrinsèque des documents.

Au contraire, les plateformes ECM ont pour objectifs de porter l'information aux gestionnaires en charge de son traitement, de fluidifier les échanges, d'améliorer la qualité de service, le temps de réponse, le SLA, etc. Un tel projet concerne plusieurs secteurs de l'entreprise. L'ECM se positionne en fournisseurs de services, au niveau infrastructure et non plus au niveau applicatif pur. Lorsqu'on parle ECM, on parle « urbanisation » et non plus uniquement « application ». Il s'agit de mettre en valeur l'information reçue ou émise pour améliorer les processus métiers. Les solutions d'ECM actuelles s'articulent autour de briques fonctionnelles en termes d'archivage légal, de gestion de la publication Web, du workflow et du portail collaboratif, voire de la lecture et reconnaissance automatique de documents (LAD/RAD). Il est à noter que les outils ECM intègrent tous une brique fonctionnelle de GED et certains logiciels de GED sont couplés avec des fonctionnalités de CMS ou de XML pour la gestion de contenu web. Les solutions de gestion d'information commencent également à prendre en compte le traitement de la donnée, ou s'intègrent fortement avec des solutions de gestion de données. [34 , 35, BREBION] [37, RAVEL] [42, WARD]



(source 3org)

Figure 11 : Articulations des différentes briques fonctionnelles d'un ECM

Un système de gestion de contenu ou SGC (en anglais Content Management System ou CMS) est une famille de logiciels destinés à la conception et à la mise à jour dynamique de site Web ou d'application multimédia. De même il est communément admis qu'un outil de publication web est un CMS alors qu'un CMS est bien plus que cela puisqu'ils vont permettre de mettre en place une politique de gestion documentaire ou de contenu. [31, **TEXIER**]

Les outils de Master Data Management (MDM) ont pour principe de constituer une base de données de référence, consultable par les différentes applications et parties prenantes d'une entreprise. Cela implique des outils de récupération de ces données, de nettoyage et d'enrichissement, mais aussi de publication.

5.2 Les outils présents sur le marché

5.2.1 Les « anciens » sur le marché des logiciels

De nombreux éditeurs se partagent le marché. Chaque solution, qu'elle soit fournie en mode licence ou en mode SaaS⁹, apporte son lot de fonctions et de réponses aux problématiques de gestion documentaire.

⁹ Software as a Service

Le marché français des logiciels et services associés à la gestion de contenu a été estimé par MARKESS International à plus de 700 millions d'euros en 2010, avec une croissance annuelle moyenne de l'ordre de +8% d'ici 2012. **[36, MARKESS]**

Dans le domaine non open-source, on peut citer parmi les plus connues, Documentum d'EMC, FileNet d'IBM, SharePoint de Microsoft, Open Text de la société éponyme, Autonomy qui a racheté Interwoven ou encore Ever Team du groupe Ever. Il s'agit la plupart du temps de solutions haut de gamme, présentes sur le marché de la gestion de contenu depuis plus d'une décennie et ayant intégré de très nombreuses fonctionnalités au fil du temps, bien au-delà de la gestion de contenu documentaire. Presque tous ces outils possèdent aujourd'hui des fonctionnalités collaboratives, et de « records management » voir de certifications (du type DOD). **[29, SUPER]** Informatica, IBM se sont renforcés récemment dans la gestion de données en acquérant de petits éditeurs spécialistes du secteur.

Pour les solutions Open Source, nous pouvons noter Nuxeo ou Alfresco par exemple. **[40, SMILE]**
Dans le domaine de la gestion des données, on trouve l'éditeur Talend.

5.2.2 Les nouveaux venus spécialement dédiés à la gouvernance de l'information

5.2.2.1 De nouveaux besoins plus transversaux

Comme nous l'avons déjà décrit, la mise en place d'une gouvernance de l'information dans une entreprise est souvent liée à l'arrivée d'une plateforme ECM. Les entreprises se saisissent ainsi des possibilités nouvelles offertes par les éditeurs et les intégrateurs de mettre en place une gouvernance de l'information basée sur l'identification des informations stratégiques et la mise en œuvre des moyens adaptés pour la production ou la gestion de ces informations. Les évolutions actuelles tendent vers une gestion de contenu plus transversale, à l'instar des processus métiers auxquels le contenu est associé. Les contenus sont de plus en plus associés à des processus impliquant des collaborateurs au sein de plusieurs directions ou départements, voire de personnes externes à l'entreprise. Les solutions de gestion de contenu en silo fréquemment dédiées à un métier de l'entreprise ne sont plus suffisant au regard des modes de fonctionnement actuels. Selon une étude de 2010 de Markess International, « *Plus de 3 responsables interviewés sur 4 estiment en effet que ces enjeux ne sont que partiellement, voire insuffisamment, couverts par les solutions de gestion de contenu actuellement déployées.* » **[36, MARKESS]**

Le plan de gouvernance de l'information doit être global. Or les solutions actuelles de records management et de gestion de l'information s'attaquent au défi de la gouvernance de l'information de l'intérieur, en instaurant un module de gouvernance intégrant le référentiel de conservation qui identifie les records au sein des processus métier et permet de gérer leur cycle de vie. Concrètement,

c'est un plan de classement par activités, catégories de conservation et familles de records. Les règles de conservation (durée, point de départ, sort final) sont paramétrées et validées. **[32, AFNOR]**

Cependant, cette approche ne s'avère souvent pas suffisante pour remplir les exigences d'une stratégie complète de gouvernance de l'information. Il est en effet extrêmement difficile de gérer à la fois des contenus structurés et non structurés, d'appliquer, de façon intégrée à l'outil, toutes les facettes de la gestion du cycle de vie de l'information.

De nouveaux éditeurs tentent de faire émerger des plateformes globales de gouvernance de l'information appliquant une politique centralisée et fédérée vers tous les référentiels d'archivage, indépendamment de leur localisation et de la juridiction dont ils dépendent. L'un des objectifs fondamentaux est d'assurer une conformité aux normes et réglementations régissant l'information et la gestion des documents.

5.2.2.2 Exemple de la solution RSD Glass

La société suisse RSD est une pionnière dans le domaine. Voici leur vision de la gouvernance de l'information décrite dans leur livre blanc sur la solution RSD GLASS (Governance Layer for Archive Services) sortie en 2010 :

« La Gouvernance de l'Information (GI) est un programme d'harmonisation et de contrôle de l'information visant à appliquer les politiques de gestion de l'information, allant de la création jusqu'à l'utilisation, l'archivage et la suppression de n'importe quelle information d'entreprise jugée comme un actif (Asset). Ce programme englobe les diverses lois et réglementations locales/mondiales en vigueur ainsi que les normes d'entreprise servant à la gestion de l'information. Il comprend donc, bien au delà de la simple rétention ou suppression de documents, tous les processus métiers et les pratiques ayant un lien direct avec le cycle de vie de l'information, la protection des données privées, les exigences de preuve électronique pour l'eDiscovery, l'optimisation du stockage et la gestion des métadonnées. »

[38, RSD]

Compte tenu de la nouveauté de ce type de plateforme, il est intéressant d'en détailler les composants. La gouvernance de l'information est donc permise par :

- RSD GLASS™ Mosaic est le moteur de la centralisation des politiques ; Il saisit et valide toutes les exigences prescrites par les lois et règlements et code les politiques pour une meilleure application.
- RSD GLASS™ Periscope permet la gestion du cycle de vie de l'information. Ce composant régit et contrôle les processus de gestion du cycle de vie de l'information à travers l'ensemble des différents métiers, juridictions et sites affiliés.

- RSD GLASS™ Prism regroupe les connecteurs standards de l'industrie, les applique et les intègre aux actions du cycle de vie au sein d'infrastructures complexes, à travers des référentiels d'information structurés et non-structurés.
- RSD GLASS™ Crystal permet une recherche rapide, sécurisée et transparente de tout contenu, où qu'il soit stocké et quelle que soit l'application métier utilisée. RSD GLASS™ Crystal peut être également utilisé pour saisir des documents.

5.3 Rôle des différents acteurs dans la mise en place d'un outil de gestion de contenu

La mise en place d'un outil de gestion de contenu dans un grand Groupe ne s'improvise pas. Un tel projet est transverse à toute l'entreprise, il touche donc de multiples acteurs avec des objectifs métiers et des priorités radicalement différents, les conflits d'intérêt sont potentiellement nombreux. Qu'ils soient intériorisés ou exprimés, ils retardent souvent - empêchent parfois - la réalisation du projet, chacun cherchant à préserver « la partie » dont il a la charge.

Il est donc important de bien définir les rôles de chacun afin d'anticiper et d'éviter les dissensions éventuelles.

5.3.1 Les porteurs et le sponsor du projet

Dans un grand Groupe, la question de l'ownership¹⁰ peut sembler évidente lorsqu'il s'agit de mener à bien un projet stratégique : celui-ci sera porté par la direction générale. Dans le cas d'un projet ECM, cette fonction est parfois confiée à la DSI. Or la DSI n'est pas forcément la mieux à même de les porter car ses objectifs principaux sont liés à des questions de réduction des coûts et de gain en volumétrie sur les espaces disques. Sa connaissance des outils est technique or, les choix qui doivent être faits relèvent davantage de gestion documentaire, des usages, de processus...

Le rôle du sponsor est, quant à lui, de veiller à ce que les acteurs importants du projet soient acquis à sa cause et deviennent à leur tour des relais de communication, voire de lobbying interne. Le rôle du sponsor devient crucial lors des phases d'accompagnement au changement.

Dans la conduite d'un projet de gestion de contenu, le manque de soutien de la part de la direction, en termes de budget ou de communication par exemple, est un facteur d'échec déterminant. Une telle attitude peut être interprétée comme une volonté insuffisante de voir le projet aboutir. Et, malheureusement, les salariés ne peuvent prendre conscience de l'importance du projet et ne feront l'effort de modifier leurs modes de fonctionnements que si le sponsor soutenu par la Direction met en place une stratégie de communication cohérente et pragmatique en faveur du changement et du

¹⁰ Porteur du projet

nouveau mode de fonctionnement. Il peut s'agir, par exemple, d'identifier le projet par un nom de code ou encore de créer un logo dédié.

5.3.2 Le rôle des professionnels de l'infodoc

De manière paradoxale, les documentalistes ont souvent été exclus de la conduite des projets de gestion documentaire dans les entreprises. Historiquement, ils étaient en effet plus cantonnés à des missions de collecte de l'information externe à l'entreprise. **[47, FROCHOT]** Ce sont donc les informaticiens qui se sont saisi des projets d'implantation d'outil de GED. Mais depuis quelques années les professionnels de l'infodoc se sont reconvertis dans des métiers relevant du champ du management de l'information : «veilleur», «webmestre» ou encore «knowledge manager». Il est pourtant encore fréquent de penser prioritairement à la DSI pour piloter les projets liés à l'information, comme les ECM. **[48, HOCHET] [46, DUPIN]** Ceux-ci ne peuvent pourtant pas être gérés comme d'autres projets informatiques. Il ne s'agit pas d'un « simple » changement d'outil. Nous avons déjà abordé tous les aspects fonctionnels, organisationnels, humains, financiers qui entrent en ligne de compte.

Les spécialistes de la gestion documentaire et de ses outils devraient être les acteurs privilégiés pour mener à bien ce type de projets transverses. Ils sont les mieux à même de conduire des entretiens, de traduire les besoins des utilisateurs en fonctions, d'évaluer l'interopérabilité entre les différents outils existants avec l'ECM, de veiller au respect du plan de gouvernance ou encore d'animer les communautés via les techniques d'entretiens, les analyses d'usages, le recueil des besoins...

5.3.3 L'importance des utilisateurs finaux

Dans un objectif de mieux gérer l'information et de renforcer une culture documentaire, voire de la qualité, il est judicieux d'inclure les utilisateurs des outils et de l'information dans la gouvernance de l'information dès son écriture. En les considérant comme des clients adultes face aux outils ou systèmes, en partant de leurs besoins, les utilisateurs deviennent davantage volontaires pour contribuer de manière positive à la suite du projet. Il s'avère ainsi plus aisé d'instaurer une communication autour du projet, notamment autour des réponses envisagées pour répondre aux besoins exprimés. Certains vont jusqu'à proposer de faire de l'utilisateur un prescripteur de la gouvernance de l'information **[49, PERREIN]** : c'est ce que l'on nomme la servuction¹¹.

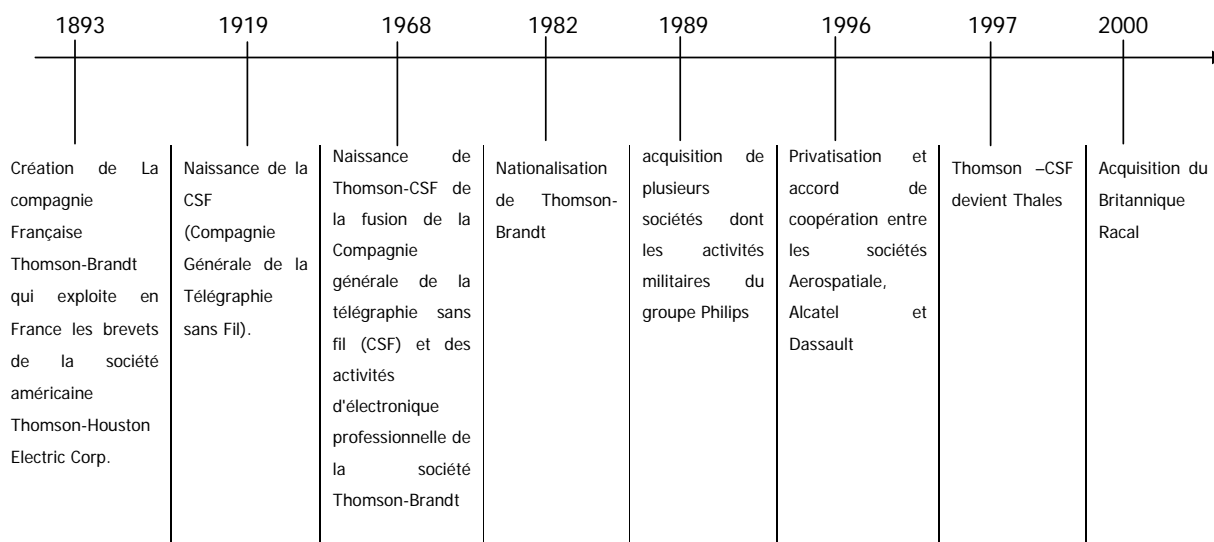
¹¹ La servuction est un concept marketing décrivant le processus de création d'un service. Il a été développé par P. Eiglier et E. Langedard en 1987 en combinant les termes service et production.

NOTE : Dans la suite de notre mémoire, et afin de nous appuyer sur des exemples concrets tirés du stage en entreprise, nous aborderons plus particulièrement les outils et méthodes autour de la gestion de documents en lien avec la gouvernance de l'information. C'est pourquoi nous parlerons plus spécifiquement d'outil d'ECM bien que la gouvernance de l'information touche aussi au monde des données, notamment par l'intermédiaire de la gestion des données de référence (Master Data Management).

DEUXIEME PARTIE
Mettre en place un plan de
gouvernance dans un grand groupe
industriel : illustration à travers le
cas de THALES

6. THALES : Leader mondial des hautes technologies

6.1 Histoire du Groupe THALES



Depuis 2001, dans un contexte géopolitique et économique profondément bouleversé à la suite des attentats du 11 septembre, Thales a renforcé ses compétences et son engagement dans les domaines les plus technologiques de l'industrie de la défense, notamment les communications et la transmission de données des forces armées. Thales a également développé son savoir-faire de maître d'œuvre et ses activités de services, pour mieux répondre aux attentes des États prescripteurs, confrontés à la complexité croissante des programmes et à la haute technicité des systèmes et des équipements de défense.

6.2 Les domaines de compétences et d'applications

Thales est un grand groupe international reconnu comme un des leaders mondiaux des hautes technologies et de l'électronique. Le groupe emploie plus de 68 000 personnes. Ses activités s'adressent essentiellement à trois marchés : défense, aéronautique, sécurité. Elles vont de la maîtrise d'œuvre de grands programmes et l'architecture de systèmes complexes à la fourniture d'équipements et de systèmes ainsi que des services associés.

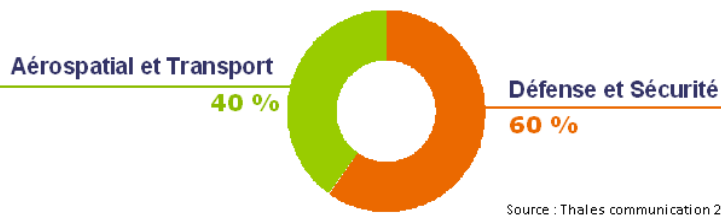


Figure 12 : Répartition de l'activité chez Thales

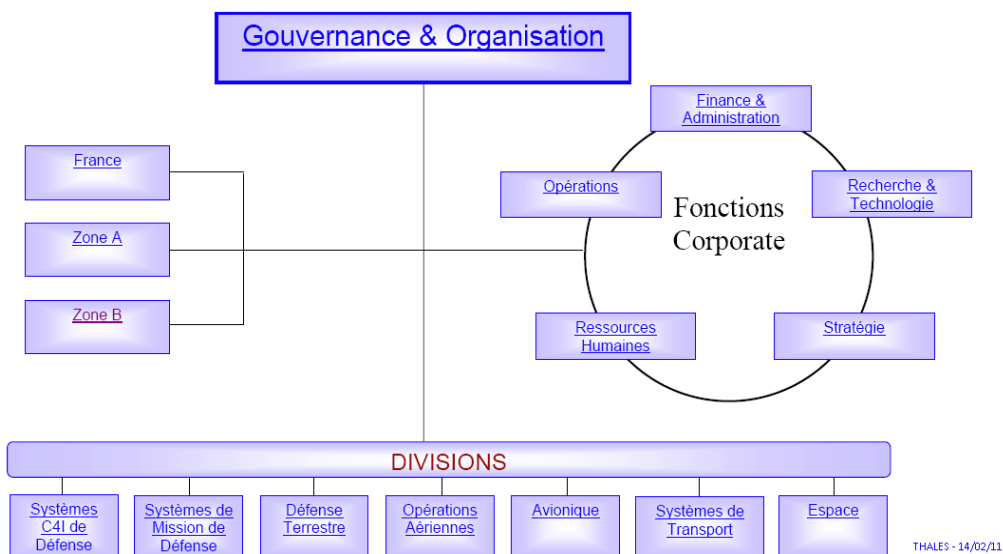
L'entreprise est présente dans 50 pays avec une base industrielle dans 28 pays et une présence commerciale dans 42 pays. Thales est avant tout implanté en France où sont employées plus de 35 000 personnes.

Le revenu annuel de Thales est en hausse avec 12,9 milliards en 2009 dont 20 % sont réinvestis dans la R & D – 2,5 milliards d'euros en 2009. Le groupe emploie 22 500 ingénieurs et chercheurs. [53, THALES]

6.3 Une organisation internationale matricielle

L'organisation du groupe se fait par pays et par domaine. Depuis février 2010, le groupe est composé de 3 zones (A, B et France) et en sept divisions.

Une même filiale regroupe l'ensemble du personnel Thales d'un pays conduisant à une organisation multidomestique. En France, l'ensemble des sociétés sont filiales de la société mère Thales SA.



(source Thales communication)

Figure 13 : Organisation fonctionnelle du groupe Thales



(Source Thales communication)

AREA A			AREA B	
Pays	Régions	JV	Pays	Régions
Australie	Asie du Nord	JV Samsung	Allemagne	Afrique
Canada	Europe du Nord	Thales Corporation (STC)	Autriche	Amérique Latine
Etats-Unis	Nord Centrale		Espagne	Asie du Sud & du Sud-Est
Norvège			Italie	Europe Moyen Orient & Asie de l'Ouest
Pays-Bas			Suisse	
Royaume-Uni				

Figure 14 : Organisation par pays du groupe Thales

6.3.1 Les fonctions Corporate

Le Corporate assure 6 fonctions transverses qui viennent soutenir l'organisation matricielle :

- Finance et Juridique,
- Audit Interne,
- Recherche & Technologie,
- Stratégie, Opérations : achats, système d'information, qualité et progrès, compétitivité, immobilier et environnement), Ressources Humaines et Communication.

6.3.2 Rôle des pays

Les pays sont responsables :

- Des relations avec les clients locaux et les clients export qui leur sont attribués,
- Des prises de commandes et la satisfaction clients,
- De la promotion de l'ensemble du portefeuille Thales,
- De l'optimisation des ressources partagées.

Les sociétés des pays mettent en œuvre :

- des grands processus de fonctionnement interne (Chorus II) et Probasis ainsi que les méthodes, outils et services du Groupe,
- La préparation de leur budget annuel, en cohérence avec le SBP France,

Les pays ayant des activités de R&D et/ou industrielles sont responsables de leur P&L (pertes et profits).

6.3.3 Organisation d'une division

C'est une structure opérationnelle non fondée sur une structure juridique. Elle s'organise en Business-Lines mondiales et comprend également les fonctions Stratégie, Business Development, Technique et Industrielle. Mais les Divisions n'ont pas de fonctions supports en propre (Ressources humaines, Contrôle de gestion, Systèmes d'information, Qualité, Communication...). Elles utilisent donc les fonctions partagées du pays (ou de la société) où elles sont implantées.

La Division contrôle également la mise en œuvre des stratégies de R&D, produits et services, valide en amont les contenus techniques des offres (cohérence avec la politique produits, validation des coûts, localisation industrielle des travaux, risques associés et leurs impacts financiers), supervise la politique d'investissement en moyens techniques et industriels, fixe la politique industrielle « make/buy » applicable à leur domaine ...

La Division est organisée en cinq Business Lines (BL) mondiales. Elle comprend également les fonctions Stratégie, Business Développement, Technique et Industrielle.

6.4 L'infogérance en informatique

6.4.1 Les missions de la Division Systèmes C4I de Défense et Sécurité

La BL Division Systèmes C4I de Défense et Sécurité (DSC), dans laquelle on retrouve la société THALES Services, a pour périmètre d'activité :

- L'infogérance : outsourcing de systèmes d'information critiques de clients gouvernementaux et d'entreprises.
- Les solutions métiers : pour les entreprises et les gouvernements (conseil processus métier, gestion du cycle de vie des produits et des assets, etc,...).
- L'ingénierie des Systèmes et du Logiciel pour les entreprises et les gouvernements (systèmes d'information critiques, en particulier, temps réel, embarqués ou techniques).

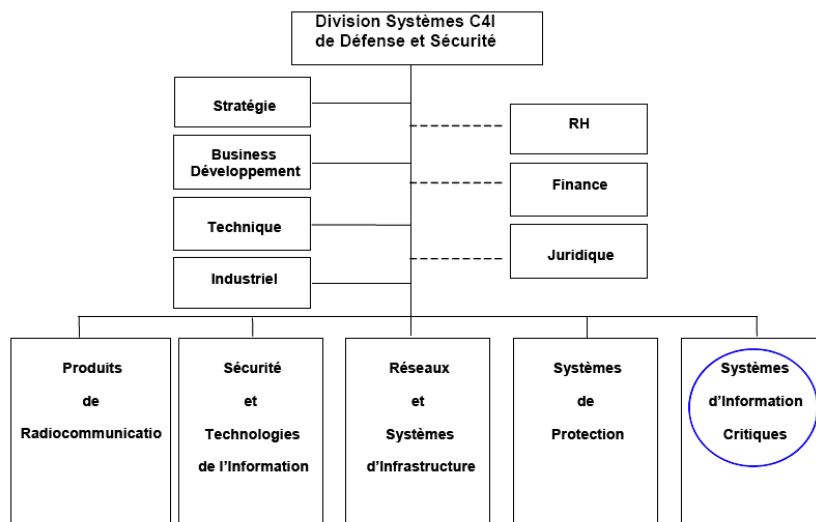


Figure 15 : Organisation de la division C4I de défense et sécurité

6.4.2 La société THALES Services et les Centres de services

La société Thales Services appartient au domaine Systèmes d'Information Critiques. Créée en 1966 sous le nom d'ECA Automation avec comme premier client le Centre de programmation de la Marine, elle fut rachetée en 1970 par Thomson. En 1983, elle est renommée SYSECA. En 2000 Thomson-CSF devient le groupe Thales et SYSECA devient Thales Information Systems (TIS ou Thales-IS) jusqu'à septembre 2005 où Thales IS devient Thales Services. Cette filiale du groupe Thales est spécialisée dans les activités de sous-traitance informatique (conseil et services informatiques). Ses missions sont de :

- Produire des services d'infogérance des systèmes critiques,
- Assurer pour les clients et les projets l'assistance à l'avant-vente et aux Projets,
- Gérer les incidents, les problèmes, les changements,
- Processus & méthodes en lien avec la direction technique,
- Respecter des exigences de sécurité,
- Développer les processus, les outils et un langage commun auprès de tous les Centres de Service

La société comprend plusieurs Directions dont la Direction Infogérance (ITO).

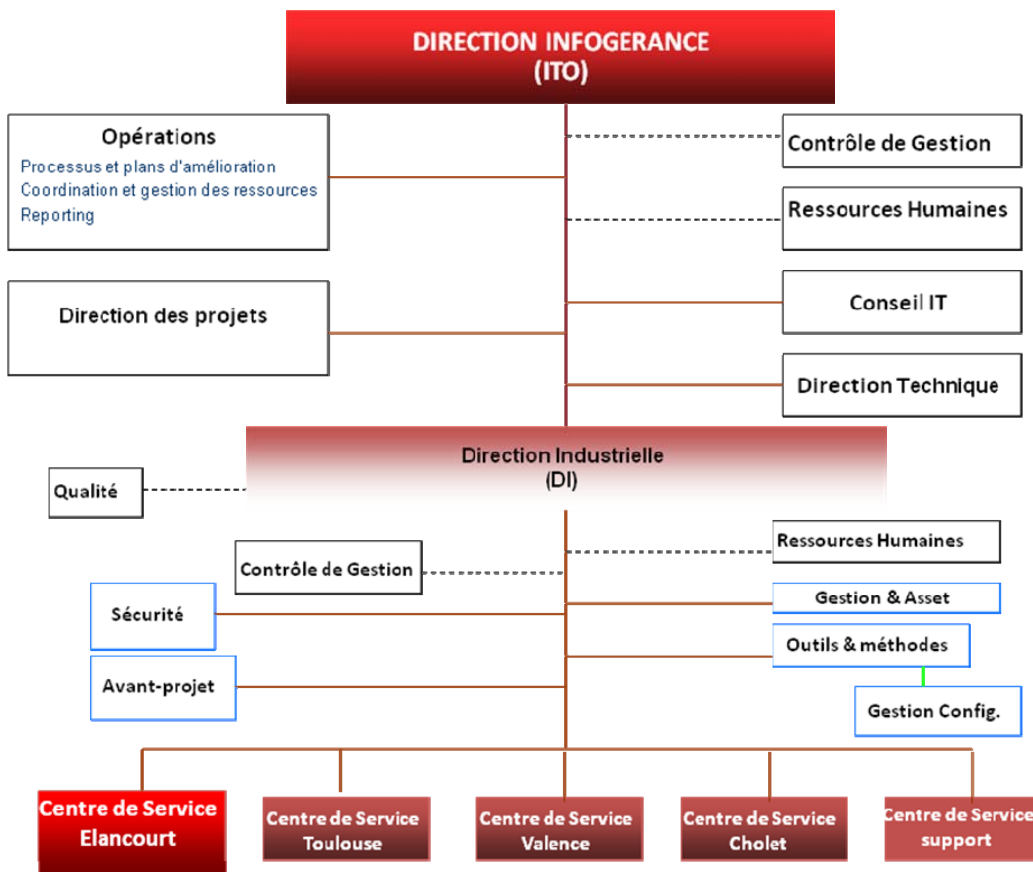


Figure 16 : Organigramme de la Direction Infogérance - ITO

Les centres de services sont donc des grosses sociétés de services informatiques (SSII). Leurs clients peuvent être internes au groupe Thales ou bien externes. C'est au sein du Centre de Service d'Elancourt que j'ai effectué mon stage.

7. Les spécificités du projet de gestion documentaire chez Thales

7.1 Histoire de la gouvernance chez THALES

7.1.1 L'origine de l'ECM Groupe

7.1.1.1 Un projet de la DSI motivé par un souci de rationalisation des coûts...

Nous avons vu que la société Thales a connu de nombreuses évolutions stratégiques depuis sa naissance : fusions, acquisitions... Les divers outils informatiques issus de ses regroupements ont donc dû cohabiter, avec des conséquences non négligeables sur les problématiques de coûts mais également sur l'harmonisation du système d'information. La relative autonomie des filiales dans le choix des outils a également contribué à la coexistence d'applications différentes pour des besoins souvent proches. La DSI du groupe a donc décidé en 2008 de définir et proposer une Stratégie SI du Groupe (IS Master Plan) dans le but de réorganiser et de simplifier le système d'information. Il s'agissait de soutenir et d'accompagner la stratégie d'entreprise dans le meilleur rapport coûts/qualité.

[50, ABRAHAM]

Le projet Nuco¹² est le fruit de cette démarche et a pour objectif de développer des projets communs à toutes les divisions. Une étape préalable portait sur la création d'un annuaire unique pour tous les employés du groupe quel que soit leur lieu d'implantation ou la filiale. La première phase consistait à harmoniser les outils de messagerie. La deuxième visait à installer un nouveau système de réunion à distance. La dernière phase concerne l'implantation d'un outil de gestion documentaire commun à l'ensemble du groupe.

Le Groupe a également mis en place un plan de performance, nommé Probasis, visant à obtenir un gain de productivité de 1,3 Milliards d'Euros en 5 ans (2010-2014). Le projet Nuco a été inclus dans ce vaste programme d'économies. Parmi les objectifs annoncés, citons les suivants :

- Mutualiser les outils,
- Développer les synergies entre les fonctions de soutien,
- Mettre en place des services partagés
- Rationnaliser le parc immobilier du Groupe,
- [...]

¹² New Collaboration

Le Groupe, après avoir hésité entre une solution avec un seul produit (Livelink de la société OpenText) et une solution avec deux environnements (Livelink et Sharepoint de chez Microsoft), a finalement tranché en faveur d'un outil unique. Choisir de structurer la gestion électronique des documents autour d'un unique produit comporte un risque. En cas de disparition de l'outil, la réutilisation de l'existant peut être compromise. De même, l'entreprise se trouve liée à un éditeur et aux mises à jour.

Par contre, le choix de fournisseurs préférentiels reste intéressant :

- Du point de vue économique car il permet aux services achats du groupe de négocier des prix très intéressants,
- Du point de vue support car il permet de capitaliser les expériences sur les outils et de diminuer le nombre de développements.

7.1.1.2 ... qui tente de coller aux besoins utilisateurs

La décision d'implémenter une solution ECM n'est donc pas partie de besoins utilisateurs. La définition des objectifs fonctionnels s'est tout de même appuyée sur les enquêtes de satisfaction réalisées chaque année par la DSI.

En principe, un des objectifs de mise en place d'un ECM est de faciliter l'accès des utilisateurs à l'information quelle que soit son origine et donc de mieux gérer cette information. Nous avons vu que les plateformes ECM sont composées de briques apportant de nouvelles fonctionnalités dans les entreprises. Parmi ces briques, celles liées aux fonctionnalités collaboratives (blogs, wiki..) sont importantes. Il est difficile de dire, à ce jour, si les utilisateurs sont prêts à utiliser ces possibilités qu'ils n'ont pas demandées, même s'ils pourraient au final en tirer une utilité certaine.

Le choix d'une plateforme collaborative, par exemple, plutôt qu'un outil de GED démontre une volonté au niveau du Groupe d'instaurer une culture du partage de l'information dans un contexte multi-sites de travail.

7.1.2 L'outil ECM Groupe : Livelink

Le produit choisi par le groupe Thales est la solution ECM Livelink de la société OpenText. Cet outil à été renommé Team On Line¹³ (TOL) pour correspondre au nom People On Line donné à l'intranet (portail employés) du groupe. En sélectionnant cet outil, le Groupe touche plusieurs objectifs :

- Pouvoir gérer et partager efficacement un grand nombre de données entre les différentes entités du groupe et ainsi créer un « repository » d'entreprise.
- Permettre de suivre à un niveau élevé les modifications effectuées sur un document. (par qui et quand les données ont été consultées, modifiées ou insérées dans l'ECM).

¹³ Nom donné à l'application Livelink

- Pouvoir chercher de l'information facilement et rapidement, le moteur de recherche étant directement intégré à l'outil.
- Faciliter la gestion électronique des documents en capitalisant et en archivant toute information, insérée dans l'ECM.

Livelihood repose sur les technologies HTML et Javascript. Chaque ordinateur relié à Internet peut donc accéder à l'ECM sans aucun autre déploiement. Par contre son interface est complètement modulable afin d'y intégrer les chartes graphiques du Groupe et des entités.

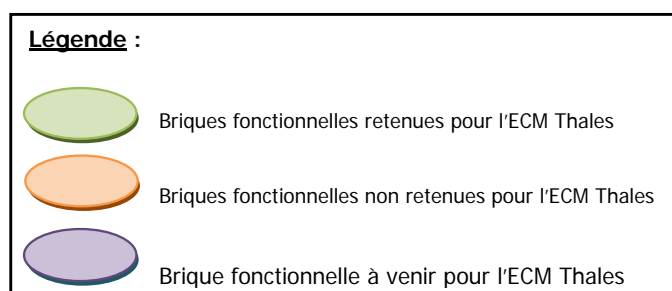
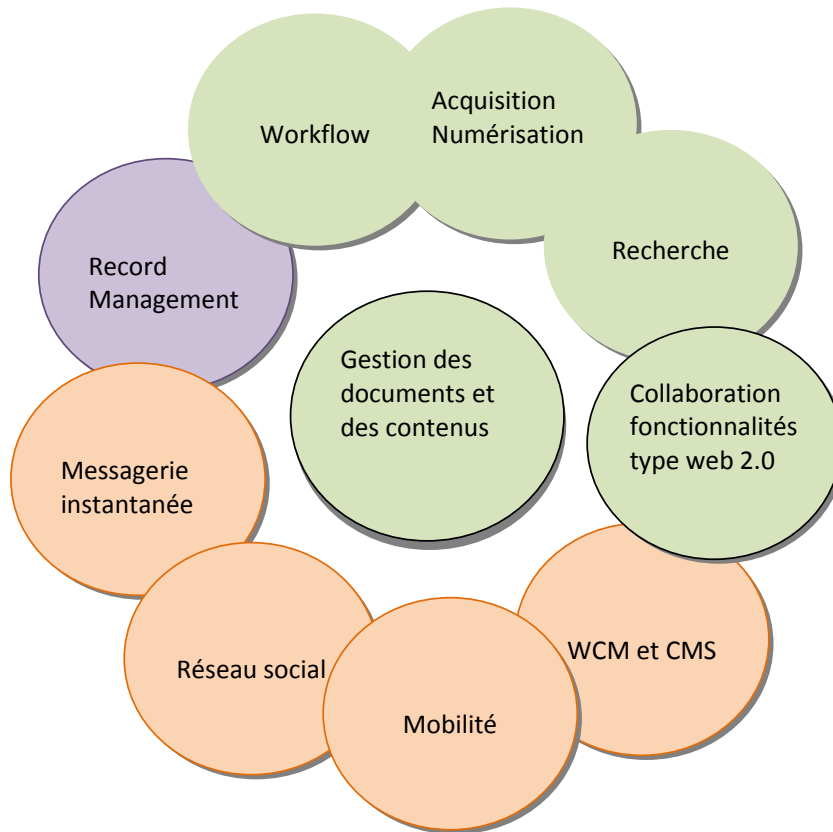


Figure 17 : Briques fonctionnelles composant l'ECM Thales

8. Etat de la gestion du contenu d'entreprise chez Thales

8.1 Evaluation de la maturité de la gouvernance de l'information

En se référant à l'échelle de maturité définie par la société ATOS Origin [ANNEXE 2], le Groupe Thales serait au niveau 2, celui d'une « Gestion de contenu d'entreprise orienté tâche » avec un objectif à court terme de passer au niveau 3 correspondant à une « Gestion des contenus d'entreprise orienté processus ». Je vais donc détailler les éléments justifiant ce classement.

L'entreprise ne possède pas de plan de gouvernance de l'information. La Direction est consciente de l'importance de la gestion de contenu pour le travail collaboratif et la réduction des coûts mais le modèle de gouvernance est basé sur une structure de gestion éclatée. Nous avons vu que le premier pas vers une gouvernance de l'information était la mise en place d'une instance de gouvernance. Or, il n'existe pas d'organisation de ce type au niveau Corporate. Il est illusoire de penser pouvoir tout contrôler dans un Groupe international de cette taille mais la mise en place de cette instance est l'unique moyen d'assurer une certaine cohérence en définissant les orientations politiques.

L'évaluation de la performance n'est ni généralisée, ni régulière. En termes de compétence humaines, les connaissances sont axées sur l'utilisation des outils ou la réalisation de tâches simples (nommage, classement...) même si la volonté annoncée serait d'améliorer la culture basée sur la conformité, le travail collaboratif et la mise en place de communautés d'expertise (niveau 4).

Au niveau technologique, Le Groupe Thales possède un outil de gestion de contenu performant. Comme pour beaucoup d'entreprises, la question du management de l'information s'est posée en premier au travers de ses outils. Ainsi, les premiers projets de déploiement de la plateforme ECM ont vu le jour en 2009/2010. Mais l'autonomie relative accordée aux Divisions avait permis à certaines de ne pas adhérer au projet alors que d'autres s'étaient lancées sans avoir défini de règles de gouvernance. Face au manque de cohérence entre les projets, l'équipe Corporate avait du arrêter le déploiement entre Mai et Septembre 2011 afin de prendre le temps d'élaborer des kits de communication. A défaut de maîtriser parfaitement les potentialités de Livelink en termes de stratégie, l'aspect fonctionnel est maintenant bien défini et standardisé

D'ailleurs, des versions améliorées de Livelink sont régulièrement mises en ligne afin de répondre aux demandes utilisateurs (ex : meilleur moteur de recherche) ou à des impératifs de sécurité (ex : possibilité de marquer les informations sensibles). On peut noter toutefois que les systèmes de gestion des données structurées et non structurées sont indépendants.

En matière de maîtrise du cycle de vie des informations, l'entreprise ne possède pas de système d'archivage mais celui-ci est prévu via l'intégration d'une brique fonctionnelle à Livelink.

8.2 Les règles de gestion de Livelink

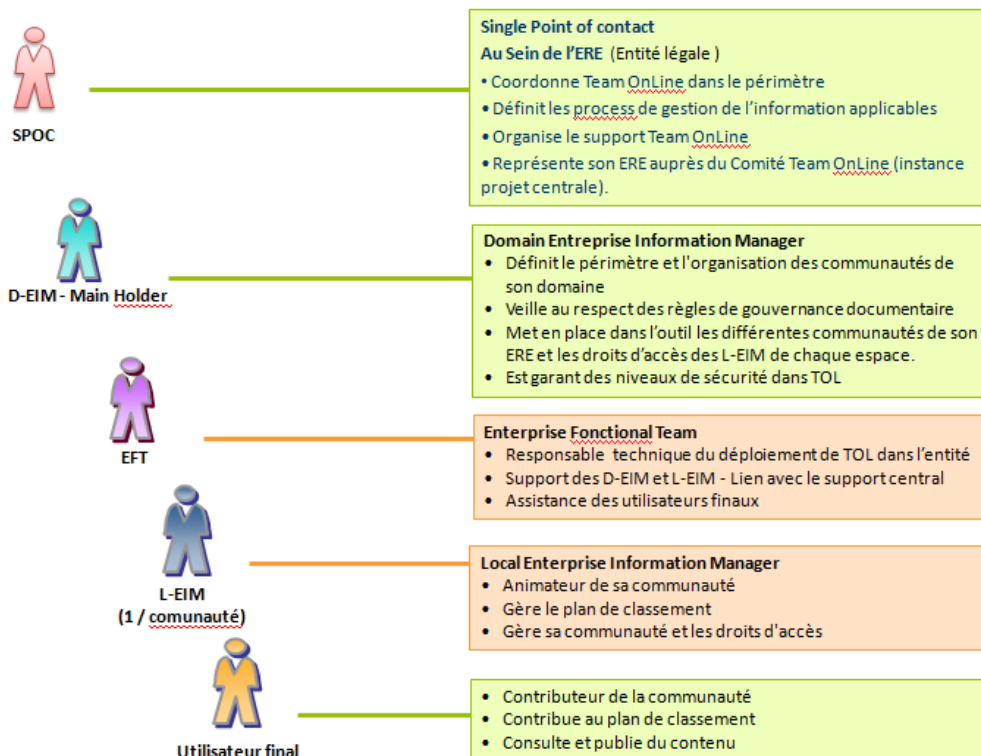
8.2.1 Les règles assurant la protection des informations

La définition des orientations de l'ECM Livelink se fait au niveau Corporate. Un certain nombre de règles sont pensées pour assurer la sécurité des informations :

- Toute information insérée dans Livelink est sous l'entière responsabilité de la personne qui l'insère.
- Une information possède nécessairement un responsable. (par défaut la personne qui l'ajoute dans l'ECM).
- Le besoin d'en connaître s'applique à chaque espace collaboratif. Ainsi seuls les utilisateurs ayant le besoin de connaître une information sont autorisés à la consulter.
- Chaque espace a un responsable identifié et connu, il doit être nécessairement un salarié de Thales.
- Un utilisateur doit nécessairement connaître le nom du responsable de l'espace collaboratif auquel il a accès.
- Le responsable de l'espace détermine le niveau de classification de son espace, en fonction du niveau de classification des informations qui sont déposées. Ce niveau se définit lors de la création de la communauté et ne peut être changé que sur l'accord de l'EFT.
- Une information ne doit être déposée que dans un espace collaboratif dont le niveau de sensibilité doit au moins être équivalent au niveau de sensibilité de cette information.
- Les droits d'accès dont disposent les utilisateurs sur un objet ne doivent pas être supérieurs à ceux dont ils disposent sur le contenant de cet objet.

8.2.2 La répartition des rôles dans Livelink

Les rôles sont également déterminés au niveau du Groupe. Cela permet au Corporate, qui ne peut matériellement veiller au déploiement et au maintien en condition opérationnelles, de permettre que les fonctions essentielles sont bien assurées. **[52, ATOS]**



(sources Thales communication)

Figure 18 : Rôles dans TOL

8.3 Les cycles de vie des documents

8.3.1 Le référentiel Groupe : Chorus 2.0

L'essentiel des règles concernant la gestion du cycle de vie des documents est réuni dans le référentiel Groupe qui est accessible via le portail intranet. La version actuelle de Chorus vient de connaître une refonte complète et est en plein déploiement¹⁴. Celui-ci est construit sur une logique basée / orientée processus. Cette approche permet de soutenir, suivre et piloter l'ensemble des offres et services qui seront proposés aux Clients. Pour information, une vue processus intègre la notion de responsabilité (et donc de rôles et d'acteurs), ce qui est un des éléments à prendre en compte pour envisager la mise en place d'une gouvernance de l'information. **[54, THALES]**

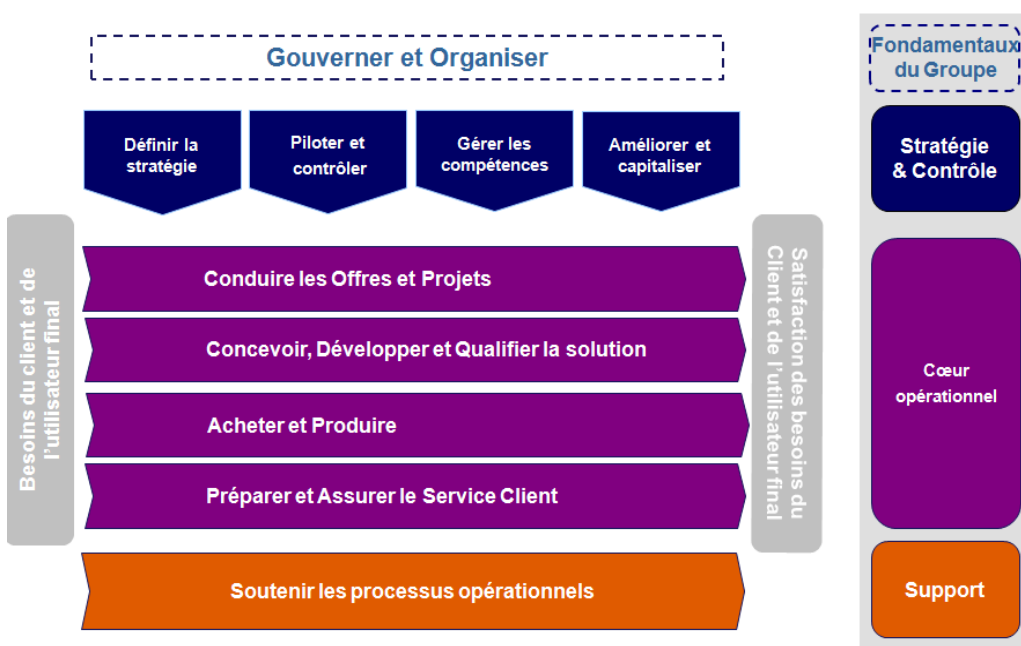
Le Système de référence de Thales est géré et diffusé par la Direction Qualité du Groupe, en collaboration avec les sociétés et les pays.

¹⁴ La dénomination « Chorus 2.0 » indique qu'il s'agit d'une deuxième version mais indique également des fonctionnalités issues du web 2.0, même si dans la réalité celles-ci sont assez limitées.

Quelles sont les éléments à retenir sur lesquels le Groupe communique au travers des formations en e-learning notamment ?

- 1 - Le référentiel est unique, fédérant et harmonisant pour le travail des équipes.
- 2 - Il peut être adapté au contexte opérationnel des pays ou des sociétés.
- 3 - Il fournit les éléments nécessaires à chaque collaborateur pour effectuer sa mission.
- 4 - Son application est obligatoire.

Chorus 2.0 propose une cartographie de 26 processus et des Référentiels techniques qui décrivent les méthodes, les modes opératoires et le savoir-faire Thales propre à chaque discipline en s'appuyant sur les processus de Chorus 2.0 (pas de duplications).



- Processus cœur liés au cycle de vie d'un projet
- Processus de pilotage qui permettent de définir la stratégie du groupe
- Processus support (ex ressources humaines)
- Processus regroupant les textes fondateurs du Groupe

(Source Thales groupe)

Figure 19 : Vue d'ensemble du référentiel Chorus 2.0

Il est malheureusement difficile de retrouver l'ensemble des éléments liés à la gestion de l'information dans ce système. Le processus « Gérer le documentaire » est prescriptif pour tous les autres processus. La gouvernance des formulaires, plans types, modèles, est définie dans le processus « Gérer le système de management ». Les activités de capitalisation sont couvertes par le guide « Gérer les retours d'expérience ». La sémantique, la précision des données sont plutôt traitées dans les processus « Conduire le projet » et « Concevoir, développer et qualifier la solution ». La cohérence des données (ou des sous-groupes de données) dans le temps et dans les produits est plutôt traitée dans le processus « gérer la configuration ».

8.3.2 Grands principes du processus 4.2 « Gérer le documentaire »

Le processus « Gérer le documentaire » se trouve dans les processus « Améliorer/Capitaliser ». Il définit les actions nécessaires pour assurer la maîtrise des documents produits au sein du Groupe ou reçus de l'extérieur ainsi que les responsables de ses actions.

*« La définition d'un document est tout contenu établi ou reçu par l'entité concernant une matière relative aux politiques, aux activités et aux décisions relevant de la compétence de l'entité dans le cadre de ses missions officielles et quel que soit son support (écrit sur support papier ou stocké sous forme électronique, enregistrement sonore, visuel ou audiovisuel). Un tel contenu doit traiter une information substantielle non éphémère et engageante pour l'entité. »*¹⁵ Les mails sont à considérer comme des documents.

L'ensemble des états et règles associés à un document, de sa production/réception à son archivage puis à sa destruction, en passant par ses mises à jour, constitue le cycle de vie du document.

Ce processus se compose de deux sous-processus que je vais maintenant décrire plus précisément.

8.3.3 « Définir la gestion documentaire au niveau de l'entité »

Ce processus concerne toutes les activités à mettre en œuvre par le responsable de gestion documentaire du pays et le CPO¹⁶ du processus 4.2 de chaque société pour établir et maintenir les règles et recommandations de maîtrise des documents émis et reçus dans une entité du Groupe située dans un pays donné. Ces règles et recommandations sont établies et maintenues à partir de la réglementation du pays, voire locale, des règles Groupe, et des règles inhérentes aux marchés traités.

Ce processus concerne à la fois les documents émis et les documents reçus en particulier pour l'enregistrement, la diffusion, la conservation, et l'archivage et concerne les documents physiques (papier) ou les documents électroniques, sans se préoccuper de leur enveloppe.

¹⁵ Définition issue de Chorus 2.0

¹⁶ CPO : Country Process Owner

Les documents à produire à l'issue du processus sont la « Charte graphique Groupe », les instructions pour l'« identification d'un document », et du « Patrimoine immatériel du Groupe » ainsi que les « Modèle pour les règles de la gestion documentaire de l'entité ».

8.3.4 « Mettre en œuvre la gestion documentaire »

Ce document détaille l'ensemble des activités visant à garantir la maîtrise de chacun des documents, externes ou internes, sur l'ensemble de son cycle de vie. Je vais décrire ici le déroulement pas à pas des activités mises en œuvre durant le cycle de vie d'un document à savoir :

- **Création, Révision et classification d'un document**
 - Créer un document : cette opération correspond à la décision de créer un nouveau document en conformité avec les règles de la gestion documentaire de l'entité, et de le rédiger/re renseigner en conformité avec les objectifs et règles associées au document.
 - Réviser un document : cette opération correspond à la décision de modifier un document existant, pour générer une nouvelle version du document, en conformité avec les règles de la gestion documentaire de l'entité, et les objectifs et règles associés au document.
 - Classifier un document (externe ou interne) : cette opération consiste à attribuer au document un niveau de sensibilité Thales, et gouvernementale, ainsi que les droits y afférant.
 - **Identification d'un document** : L'identification d'un document (externe ou interne) consiste à attribuer au document une référence unique au sein de Thales, en conformité avec les règles de gestion documentaire de l'entité.
 - **Enregistrement d'un document** : L'enregistrement d'un document (externe ou interne) consiste à attribuer au document certaines caractéristiques afin de pouvoir le classer, en conformité avec les règles de gestion documentaire de l'entité, et de le retrouver.
 - **Conservation** : cette opération consiste à stocker un document en garantissant son accessibilité (conformément aux règles de gestion documentaire de l'entité).
 - **Publication** : cette opération consiste à mettre le document à disposition des personnes qui ont le besoin d'en connaître.
- Toutes les activités mentionnées ci-dessus sont réalisées sous la responsabilité du Responsable du document.
- **Contrôle** : Trois étapes de contrôle (vérification, validation, approbation) sont à appliquer sur le document en conformité avec les règles de gestion documentaire de l'entité.

Cette activité est réalisée sous la responsabilité du (des) personne(s) mandatée(s).

- **Archivage** : cette opération consiste à stocker un document original pendant la durée conforme aux règles de la gestion documentaire de l'entité en garantissant sa pérennité, son intégrité et sa sécurité.
- **Restitution** : cette opération consiste à retrouver un document externe confié à Thales et le remettre à son émetteur (client, partenaire...) conformément aux exigences de celui-ci.
- **Destruction** : cette opération consiste à supprimer définitivement le document. Cette action, qui est contrôlée, clôt le cycle de vie du document ; Elle est réalisée en conformité avec les règles de gestion documentaire de l'entité.

Toutes ces activités mentionnées ci-dessus sont réalisées sous la responsabilité du Data Manager métier. La procédure concerne l'ensemble du Groupe Thales que ce soit des documents reçus ou émis.

9. Etat de la gestion de l'information au CSE

9.1 L'environnement documentaire

9.1.1 Les types de d'informations produites

L'essentiel des informations est produit sous la forme de documents structurés issus de logiciels bureautique :

- **Administratif** : Bon de livraison
- **Gestion de projet** : planning, comité de pilotage, OLA
- **Cahier des charges** : technique, fonctionnel
- **Sécurité** : dossier GTSSI, dossier GPSSI, Politique sécurité
- **Réalisation** : programme, plans de tests
- **Réception** : protocole de recette
- **Formation utilisateurs** : plan, supports
- **Documentation / Référentiels** : manuels, guide d'exploitation, dossier d'architecture, doc d'installation, schéma d'architecture
- **Processus ITIL** : RFC, dossier de Mise en Production, revue de Mise en Production, avis d'intervention, procédures, mode opératoire, fichier changements, comptes rendu CAB, plans (ex : capacité)
- **Suivi d'activité** : KPI, fiches de supervision

Des données chiffrées concernant des éléments de SLA alimentent également une Base de données.

9.1.2 Un environnement tout numérique

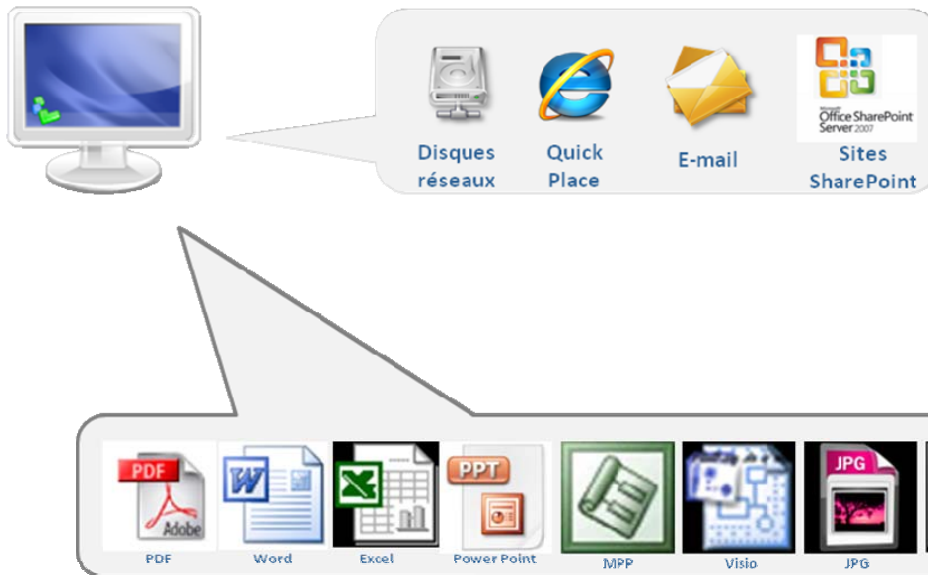
La quasi-totalité des documents produits au CSE est nativement numérique. L'impression est occasionnelle, pour la lecture ou l'analyse des informations ainsi que pour la validation parfois. Si la gouvernance de l'information concerne bien tout type de support, les outils de gestion de contenu ne traitent que des informations numériques. Si les documents avaient été produits sur format papier, il aurait donc été nécessaire de les numériser pour les entrer dans le système. Dans le cas présent, ils sont nativement électroniques, les économies liées à la phase de numérisation sont donc conséquentes.

Mais les spécificités des documents électroniques (cf. point 3.2.5) font que ce type d'environnement tout numérique est particulièrement complexe à gérer. Chaque individu est responsable de sa production comme de l'organisation de ce qu'il conserve. Comme nous le verrons plus loin, la

circulation et de la conservation de multiples versions d'un document, par exemple, pose de réels problèmes.

9.2 La gabegie documentaire

9.2.1 L'éparpillement des informations



Les documents sont produits sous différents formats : World, Excel, PPT, PDF, MPP, VSD... Ils sont également stockés dans le format JPEG ou Html.

La plupart des documents sont conservés sur un serveur partagé Windows mais il existe d'autres lieux de conservation ou de stockage temporaire : QuickPlace, Sites SharePoint, E-mail, disques durs personnels, clés USB... L'ECM Livelink n'est pas encore déployé officiellement mais certaines personnes l'utilisent déjà. La multiplication des outils engendre une augmentation des coûts des licences, des espaces de stockage, d'administration et de gestion.

Comme conséquence de cette gestion de l'information en silo, chaque collaborateur travaille sur un « morceau » sans avoir conscience du « tout ». J'ai ainsi retrouvé dans des dossiers des documents relativement similaires qui avaient été élaborés par des services différents sans concertation.

9.2.2 Description des répertoires

Un disque partagé dédié aux répertoires du CSE sert au classement des documents. La structure du répertoire est composée de :

- Dossiers classés par client (hors finance) : une racine commune est organisée par clients/affaires (hors finances).

- Dossiers par métiers : L'arborescence a été pensée jusqu'aux branches par métiers, puis chaque service a ajouté des sous-dossiers de façon libre. Chaque métier possède un dossier qui est réservé aux documents de son service et dont l'arborescence est gérée librement.
- Un dossier Iso 20 000 : Il sert au classement des documents des responsables de processus. L'organisation de cette partie de l'arborescence a été complètement revue et formalisée dans un document en juin 2011 à l'occasion de la re-certification ISO 20 000.

9.2.3 L'absence de règles de gestion documentaires cohérentes

9.2.3.1 Pas de règles de classement et de nommage

Actuellement, il n'existe pas de règles de classement ou de nommage prédéfinies. Chacun détermine plus ou moins librement le nom qu'il va attribuer au document créé et le lieu où celui-ci sera conservé. Il n'est pas défini à l'avance si un document doit être classé dans la partie de l'architecture commune ou dans la partie réservée au service et qui est responsable de cette décision. C'est ainsi que nombre d'entre eux ne sont pas classés dans des sous-dossiers ou, au contraire, se retrouvent conservés dans plusieurs dossiers à la fois, notamment s'ils ont été coécrits ou s'ils concernent plusieurs services.

Pour accéder à un document, il est parfois nécessaire de descendre de 10 niveaux dans l'arborescence. Pour qu'un collègue trouve un document, la méthode la plus rapide pour lui fournir l'information sur sa localisation est de lui envoyer le lien directement par mail. Dans tous les cas, il n'est jamais certain que la version trouvée soit la dernière validée.

Des documents de différentes portées sont actuellement conservés dans les mêmes dossiers. Nous retrouvons pêle-mêle, de l'administratifs, des référentiels documentaires, des documents de travail, des comptes-rendus d'incidents, des dossiers archives... Il arrive même que des répertoires contiennent des binaires/exécutables mal classés.

Dans l'hypothèse où un client réclamerait tous les documents concernant son affaire (Dossier d'architecture, doc d'installation, OLA...), il serait actuellement impossible de lui fournir dans les délais contractuellement prévus.

9.2.3.2 Problème de gestion du courrier électronique

Un des gros problèmes actuellement rencontrés est la gestion des mails. La plupart des échanges entre les collaborateurs se font essentiellement par mail. Il s'échange environ 500 000 mails/jour chez Thales (250 000 entrant et autant sortant). Ces mails contiennent une partie du patrimoine informationnel de l'entreprise. La possibilité de perte d'informations est énorme : départ d'un salarié, conservation d'une version périmée d'un document...

Il n'est actuellement pas fait de tri entre les mails d'ordre privé, ceux d'ordre légal, vital ou utile aux affaires et ceux à archiver. Chacun gère de façon individuelle le contenu de sa boîte mail.

9.2.3.1 Pas de vrai processus de validation

Jusqu'en Juillet 2011, il n'existait pas de processus de validation pour les documents structurants pour le fonctionnement du CSE. Chaque collaborateur a pourtant récemment reçu un mail émanant des responsables de la qualité concernant une procédure pour obtenir cette fameuse approbation. Il s'agit en fait d'une tentative de « bricolage » pour correspondre aux attentes en matière de gestion documentaire de la certification ISO 20 000.

Le système prévoit que lors de la création ou de l'évolution d'un document, celui-ci soit transmis par mail. Le Directeur du CSE et le responsable qualité doivent donner leur approbation de manière explicite par exemple sous la forme d'un Email ou en datant et signant la page d'approbation du document. Mais pour tous les autres, l'approbation des documents acquise par défaut est utilisée. Le principe en est le suivant :

Le rédacteur envoie un Email à toutes les personnes figurant dans la liste d'approbation du document leur demandant d'approuver ce document. Avant la date limite les approbateurs du document sont supposés envoyer par Email au rédacteur leur désaccord ou remarques éventuelles. A défaut, leur approbation est considérée comme acquise.

En l'absence de système d'archivage des mails et de workflows, ce système pose d'évidents problèmes de gestion documentaire. Chacun doit conserver les mails qu'il a envoyés pour demander la validation ou pour justifier de la notification au rédacteur et dans les délais d'un désaccord. Le document portant paraphe doit être numérisé pour être conservé dans un répertoire du disque partagé.

Cette procédure n'est en réalité appliquée par personne en dehors des responsables des processus qui l'ont mis en place précipitamment. A l'exception des RFC¹⁷ qui ont un circuit de validation spécifique, les documents sont validés par les responsables de service respectifs, le plus souvent par mail ou bien ne sont tout simplement pas validés. Les mails contenant les accords sont actuellement stockés dans les historiques des boîtes mails avec les versions définitives des documents. Une ancienne version peut donc être transmise par erreur puisque de multiples versions d'un même document coexistent dans les dossiers partagés Windows et dans les boîtes mails.

¹⁷ Request For Change

9.2.3.2 Une référence chrono peu évidente

Quelques responsables de service ont fait mention de l'utilisation d'une référence chrono. Il s'agit d'un fichier Excel qui doit être mis à jour manuellement. La localisation de ce fichier n'est pas connue de tous et pas utilisé systématiquement.

9.2.3.3 Pas de règle de format de conservation

Les fichiers sont conservés sous un format ouvert, modifiable. Lors de mon enquête préalable, il est souvent apparu la demande que les versions définitives soient conservées sous une forme protégées (PDF par exemple).

9.2.3.4 Des modèles de documents pas ou peu utilisés

Certaines personnes ont créé des modèles correspondant aux besoins de leur service. Mais il est fréquent qu'à défaut de modèles adaptés les collaborateurs du CSE reprennent un document terminé, le vide de son contenu pour en conserver la forme et le compléter à nouveau. Les modèles provenant du référentiel Groupe sont peu utilisés car ils ne correspondent pas ne sont pas adaptés aux besoins des métiers.

Il n'existe pas de lieu unique rassemblant l'ensemble des modèles utiles au CSE. Les responsables de service retrouvent les modèles utilisés fréquemment en les stockant dans la partie de l'arborescence des dossiers partagés qui leur est dédié ou dans un autre lieu de conservation créé spécifiquement pour les besoins de leur service.

Les documents produits ne sont donc pas standardisés et le mode de fonctionnement en place engendre une perte de temps considérable.

9.3 Comment en est-on arrivé là ?

A la lecture de cette description, on peut constater l'écart majeur avec les prescriptions du référentiel Groupe. En l'absence de règles établies et de professionnels pour les faire respecter, les règles et les systèmes de classement des informations se sont développés en fonction des compétences ou des préférences des individus pour certains outils.

9.3.1 Une combinaison d'un héritage documentaire dû à l'histoire de la filiale et du manque de règles de gestion documentaire

J'ai déjà évoqué l'histoire de la filiale Thales Services au point 6.4.2. Que peut-on déduire de ce passé en terme d'organisation documentaire ? Premièrement, un certain nombre de documents ont été hérités de systèmes gestion documentaire d'anciennes sociétés. Ils se retrouvent aujourd'hui « classés » dans des répertoires avec des intitulés au nom poussiéreux : « Thomson », « old », ou même « poubelle » !!! D'autre part, la culture, les connaissances des outils et les méthodes d'organisation des collaborateurs en matière de gestion documentaire sont assez disparates.

D'autre part, on ne trouve aucun professionnel de la gestion documentaire au sein de la Direction ITO. Hormis quelques règles de base concernant le premier niveau d'arborescence du serveur de fichier partagé, il n'existe aucune règle de gouvernance de l'information. Les collaborateurs sont individuellement responsables de la gestion de leurs documents.

Or, comme aucune règle écrite n'autorise à détruire des documents. Personne ne prendra l'initiative de se débarrasser d'une première version d'un document ou de ceux concernant une affaire perdue. Au fur et à mesure de l'avancé des projets, et en l'absence de système d'archivage, des dossiers « à classer », « archives » ou « à trier » ont donc été créés.

Il faut ajouter une spécificité de la Direction D3S au niveau des outils. Au commencement du projet ECM Thales, SharePoint était présent dans un certain nombre de divisions. La politique du groupe était d'utiliser au maximum la technologie Microsoft. Craignant de perdre un marché, la compagnie a proposé d'« offrir » les licences Sharepoint. La Direction D3S a donc choisi de conserver cet outil alors que le Corporate lui avait préféré Livelink.

9.3.2 Les informaticiens et la gestion documentaire

Les ingénieurs informaticien et de production et les administrateurs comptent parmi leur fonctions d'écrire la documentation de leurs projets. Or c'est souvent une tâche qu'ils vont avoir tendance à reléguer après celles de développement. Plus de 90 % des collaborateurs du CSE relèvent de ces métiers. La plupart d'entre eux m'ont confiés être spécialement peu motivés par cet aspect de leur travail. Les actions de renseignement des métadonnées, de diffusion, de classement, d'organisation ou de destruction de documents leur sont particulièrement peu familières.

Une autre des spécificités des administrateurs de production du CSE est qu'ils doivent maintenir en conditions opérationnelles les outils informatiques. Ces ingénieurs ont tendance à confondre les difficultés d'administration de l'outil et ses qualités fonctionnelles. En l'occurrence, il est difficile d'aborder avec eux la supériorité de Livelink sur SharePoint 2007 en matière de gestion documentaire.

9.4 Un manque de coordination avec le Corporate

Une chose surprenante est l'absence quasi totale de communication et de coordination entre le Corporate et les entités sur cette question de gestion de l'information. Nous avons vu qu'au niveau du Groupe tous les éléments sont réunis pour qu'elle puisse être déclinée dans les entités : des documents formalisant la politique documentaire, un outil performant, des équipes dédiées... Le choix a pourtant été fait d'être dans l'incitatif et pas dans l'obligatoire ou encore moins le répressif.

On pourrait dire, selon le célèbre adage, que nul n'est sensé ignorer la loi chez Thales puisque l'application du référentiel groupe s'applique en principe à chacun des salariés. Or, très peu de personnes au sein du CSE étaient capable de ressortir de Chorus les règles concernant son métier et

encore moins celles transverses qui concernent la gestion documentaire. Chorus 2.0 est en ligne depuis le début de l'été 2011 mais la communication autour du nouveau référentiel est inexistante. Il est clair qu'en l'absence de personne dédiée à cette tâche au niveau local, la mise en œuvre des processus concernant la gestion documentaire ne pourront être appliqués.

Tous les salariés interrogés au CSE ont manifestés leur souhait d'une meilleure organisation documentaire et la Direction a récemment validé le projet de déploiement de l'ECM. Pourtant, les informations nécessaires à son élaboration ont été compliquées à obtenir comme nous le verrons plus loin. A ce jour le Corporate ne communique pas de manière proactive.

9.5 Evaluation de la maturité de la gouvernance de l'information au CSE

En se référant à l'échelle de maturité défini par la société ATOS Origin [21, ATOS] [ANNEXE 2], le CSE serait au niveau 1, correspondant à « Aucune stratégie de Gestion de contenu d'entreprise » et passerait dans la 2e catégorie après déploiement de Livelink. Je vais donc détailler les éléments qui le classent dans cette catégorie.

Le CSE ne possède bien évidemment pas de plan de gouvernance de l'information. Au début de mon stage, la Direction était encore peu consciente des apports d'une bonne Gestion de contenu pour le travail collaboratif, la qualité, la conformité ou la réduction des coûts. Il n'existe aucune formalisation d'une stratégie et la définition des processus de travail n'est pas axée sur la Gestion des contenus.

L'évaluation de la performance est très restreinte et est essentiellement motivée par un souci de gestion des coûts. En termes de compétence humaines, les connaissances sont individuelles, la société ne communique pas sur le sujet. Il n'existe pas de culture d'entreprise sur la Gestion des contenus.

Au niveau technologique, Thales Groupe possède un outil de gestion de contenu performant pour lequel un projet de déploiement est en cours. Mais à ce jour plusieurs technologies indépendantes coexistent, créant des silos d'information.

TROISIEME PARTIE
La conduite du projet ECM au sein de
la Direction Industrielle

10. Construire le projet

10.1 La mission de départ

Lors de mon arrivée au CSE, la mission qui m'avait été confiée était de réorganiser le serveur partagé Windows d'une équipe de 25 personnes et d'envisager de migrer les données dans un nouvel espace de travail de type GED ou ECM. Il n'y avait pas de préconisation quant aux outils mais j'avais été informée que certains avaient développé des sites SharePoint et que l'outil Groupe était LiveLink.

Les premières études menées ont rapidement permis de convenir qu'un service était trop restreint pour régler les problèmes de gestion documentaire ou pour déployer un outil. Le périmètre a donc été élargi à l'ensemble du Centre de Service d'Elancourt. Pourtant, le projet n'était pas identifié officiellement et donc pas budgété. Il n'était pas question de gouvernance de l'information à ce stade.

10.2 Partir de l'existant et des besoins utilisateur

10.2.1 Qui sont les utilisateurs ?

Les utilisateurs sont des collaborateurs internes. L'ensemble des personnes travaillant au sein des Centres de Services aura accès à la communauté ITO ainsi que les SDM (Service Delivery Manager) mais avec une gestion fine des droits. Il sera en effet nécessaire de protéger l'accès à certains documents que les ingénieurs ne voudraient pas voir être transmis aux clients.

Le CSE comporte 19 spécialités métier, que l'on retrouve pour partie dans les autres Centres de Services, autour desquels seront probablement organisées les futures communautés.

10.2.2 Résultats de l'enquête préalable

J'ai observé les modes de fonctionnement des équipes depuis mon bureau situé dans un open-space pendant plusieurs jours. J'ai exploré le contenu des dossiers partagés, de l'intranet et applications web. A partir de ces observations, j'ai pu élaborer un questionnaire qui a été adressé par mail aux responsables métier. **[ANNEXE 3]**. Un RDV a ensuite été demandé pour les rencontrer pendant 20 à 30 mn pour le remplir ensemble puis échanger sur la problématique de façon libre.

Quatorze personnes m'ont reçu et les entretiens ont généralement duré plus d'une heure. Toutes ont manifesté de l'intérêt pour le sujet. Ces premiers éléments ont servi à commencer l'état des lieux qui a été complété par une observation directe. Les réponses sont classées suivant le nombre de fois où elles ont été citées :

- Pas de règles de nommage
- Pas de règles de classement des documents
- Pas de gestion des versions (trop de versions de travail ou périmées)
- Pas mode de validation des documents (officialisation inconnue, obsolescence inconnue)
- Mélange de documents de travail et de documents de référence
- Utilisation de fichier non sécurisés (Excel, Word...) et donc modifiables par tous
- Pas de système pour rechercher un document
- Problème de norme pour la forme des documents (car modèles introuvables ou obsolètes)
- Trop de « branches mortes » issues de l'histoire de la société
- Beaucoup trop de niveaux dans l'arborescence
- Propriétaires des documents non identifiables
- Pas de référentiel projet (liste de documents obligatoire à fournir pour un projet)
- Gestion des droits insuffisante (écriture/lecture = risque d'effacement ou de déplacement des données)

Les fonctionnalités principales et secondaires attendues par les collaborateurs du CSE sont assez basiques :

- Moteur de recherche
- Gestion des versions
- Workflow de validation des documents
- Identification des documents de travail et des documents applicables
- Gestion des droits d'accès et des périmètres (SDM, classifiés...)
- Archivage
- Accès facilité aux modèles et bibliothèque d'exemples
- Mini-reporting/tableaux de bord (documents récemment modifiés, documents à valider ...)
- Outil en français
- Navigation intuitive, ergonomie Internet
- Vue globale de l'ensemble des documents/hierarchisation

- Edition en ligne
- Temps de téléchargement réduit/possibilité d'import massif
- Possibilité d'intégrer des documents lourds (type Visio)
- Possibilité de transformer les documents officiels en format « fermé » (.Pdf)

Plusieurs points saillants m'ont interpellés. On peut remarquer que le besoin de travailler avec des outils collaboratifs n'a pas été exprimé. Les fonctionnalités attendues correspondaient plus à un outil de GED. Pourtant, il a souvent été fait mention de SharePoint comme réponse aux problèmes de gestion documentaire, certains individus l'utilisant déjà mais sans en exploiter les fonctions collaboratives.

On peut aussi remarquer que des règles basiques de gestion documentaire communes auraient pu être mises en place avant même qu'une solution soit retenue pour tous. Mais il aurait pour cela fallu qu'une personne compétente en soit chargée.

10.3 Etude des technologies cibles

Quatre solutions techniques étaient envisageables au départ : un outil de GED « maison » associée à un portail web, un logiciel de gestion documentaire open source, un outil collaboratif et un ECM. La possibilité de conserver le serveur partagé Windows. A ce stade, j'ai étudié ces outils uniquement au regard de l'expression des besoins des utilisateurs en termes de finalité, mais aussi les contraintes de l'environnement du projet.













































	Disque	Portail GED	KTDMS	SP 2007	LiveLink
Historique et versioning	N/A				
Modification en ligne		N/A			
Ergonomie					
Recherche					
Circuit d'approbation	N/A	N/A			
Gestion des accès					
Chrono automatique	N/A			N/A	
Formulaires électroniques	N/A	N/A			
Reporting	N/A				
Archivage	N/A	N/A			
Intégration poste de travail					

Figure 20 : Comparaison des technologies cibles

10.3.1 La « GED maison » et le portail Liferay

Le centre de services de Valence a développé une GED accessible depuis un portail Web. Cette solution présentait plusieurs avantages : elle était gratuite, elle avait une version « bac à sable » et était structurée autour de métiers communs au CSE. Cependant, cette GED est un peu ancienne et aurait besoin d'être profondément modifiée.

10.3.2 Le logiciel Open source : KnowledgeTree

Ce logiciel très performant m'avait été suggéré par un des responsables métier. L'idée n'était pas de l'utiliser en solution principale mais pour un scénario de désastre pour les documents « de survie » en cas de plantage du nouveau système.

10.3.3 L'outil collaboratif SharePoint

Il s'agit de la version SharePoint 2007 qui propose des fonctionnalités assez limitées en matière de gestion documentaire. Ce logiciel avait pourtant la préférence de plusieurs personnes interrogées. Les motifs invoqués étaient une interface conviviale, des possibilités de personnalisation et de gestion de calendriers...

10.3.4 L'ECM Livelink

Sans faire un inventaire exhaustif, l'outil groupe répond à l'ensemble des besoins fonctionnels exprimés, et même plus. Reprenons tout de même les fonctionnalités essentielles :

- Attribution d'un identifiant unique
- Possibilité de faire un audit de suivi des documents (historique des actions effectuées)
- Gestion des versions
- Modélisation et automatisation de processus (workflow)
- Contrôle des droits d'accès et de lecture
- Moteur de recherche puissant
- Constitution de communautés de projet

La constitution d'un repository unique présente en outre l'intérêt de pouvoir résoudre le problème de la gestion de l'information en silos.

Notons également que le fonctionnement par module de cet outil permet de choisir précisément les fonctionnalités retenues. De plus, au niveau du déploiement, il est possible de capitaliser et de partager le retour d'expérience des autres divisions déjà pourvues de cet ECM.

10.4 Glaner des informations manquantes

A l'issue de l'étude des outils, la solution prônée par le groupe semble se détacher du lot. Mais des éléments financiers et organisationnels étaient encore manquants pour compléter le dossier.

Ces informations sur LiveLink et SharePoint se trouvaient au niveau de l'équipe Corporate. Il s'avère que la DSI du Groupe refacturait déjà le prix des licences au premier cliqué utilisateur. Près de la moitié des collaborateurs du CSE avaient déjà utilisé LiveLink au moins une fois et coûtaient donc 217 €/an chacun. Pour SharePoint, le prix était de 115 €/utilisateur/an alors que la licence était sensée être gratuite. Et à partir du budget 2012, la licence Livelink sera incluse dans la somme totale que le Groupe refacture aux entités pour les outils informatiques. Le principe de refacturation est complexe et personne ne connaissait ces informations.

D'autre part, une enquête auprès de la DSI et des services financiers m'a permis de savoir que le choix avait été fait très récemment au niveau Corporate d'abandonner complètement SharePoint.

Une étude des documents provenant des entités déjà pourvu de l'ECM a également été possible suite à l'attribution de droits en lecture sur l'ensemble du domaine (hors communautés à accès limité).

10.5 Relations avec la Direction : la phase d'évangélisation

Cette phase fut particulièrement importante. La Direction n'étant pas porteuse de la demande originelle. Le pari était donc important non seulement de la convaincre de l'utilité d'investir dans ce projet mais aussi d'en devenir le porteur.

10.5.1 Fournir des éléments financiers

Le document de pré-projet a été élaboré de façon itérative. Chaque nouvelle information a ainsi pu être communiquée au plus tôt aux responsables métiers et à la Direction du CSE. A mi-stage, le dossier a été présenté au CODIR¹⁸. Les informations attendues étaient essentiellement financières et organisationnelles. Ce qui importait était notamment le ROI¹⁹.

Le calcul des coûts pour une solution ECM est relativement complexe. Cette phase de chiffrage a été difficile car les bénéfices sont principalement qualitatifs. Si certains éléments comme le prix des licences et les gains en espace de stockage sont connus, les calculs liés aux gains espérés restent difficiles à quantifier.

Il m'avait été demandé d'estimer les gains opérationnels (améliorations en temps de recherche et en gestion du cycle de vie des documents) avec Sharepoint et Livelink. Les calculs ont été faits sur la base de données fournies dans un livre blanc produit par l'association AIIM sur le ROI. [AIIM] Un gain respectif de 30 et 50 % a été retenu.

Une étude interne [55, THALES] montrent que dès le 1er niveau de Management (= responsable d'équipe), plus de 30% des informations ont du mal à être trouvées. Les raisons identifiées sont :

- Référencement du document incorrect ou non-parlant
- Méconnaissance de la structure documentaire en place

L'enquête préalable a permis d'ajuster les estimations. En moyenne chaque collaborateur passe 40 mn / jour à rechercher des documents et entre 30 mn à 1h00 en gestion documentaire (création ou recherche du modèle, n° chrono, approbation, diffusion...). [ANNEXE 3]

¹⁸ Comité Directeur

¹⁹ Retour sur investissement

Compte tenu de l'importance des améliorations espérées le seuil de rentabilité serait atteint dès la deuxième année.

10.5.2 Ajuster le périmètre du projet

Trois des autres centres de services ont les mêmes cœurs de métier que le CSE et le centre de services support se doit de partager ses documents avec l'ensemble des collaborateurs de la Direction ITO. Au travers la mise en place d'un ECM il est possible de répondre à bien plus qu'à des besoins organisationnels. C'est l'occasion de répondre à des enjeux stratégiques comme la facilitation d'une démarche KM, la localisation et la gestion d'expertise, l'amélioration de la satisfaction client. Il était important de structurer les communautés sur des périmètres transverses et non par rapport à une organisation hiérarchique. Le besoin de concevoir une solution pour l'ensemble des centres de services s'est donc fait ressentir et la proposition de les associer dès le début du projet a été émise. Penser le plan de classement et les métadonnées avec l'ensemble des représentants des utilisateurs s'avère indispensable si on veut s'assurer de leur adhésion par la suite. Ce périmètre est également une condition sine qua none à la mise en place d'une gouvernance de l'information.

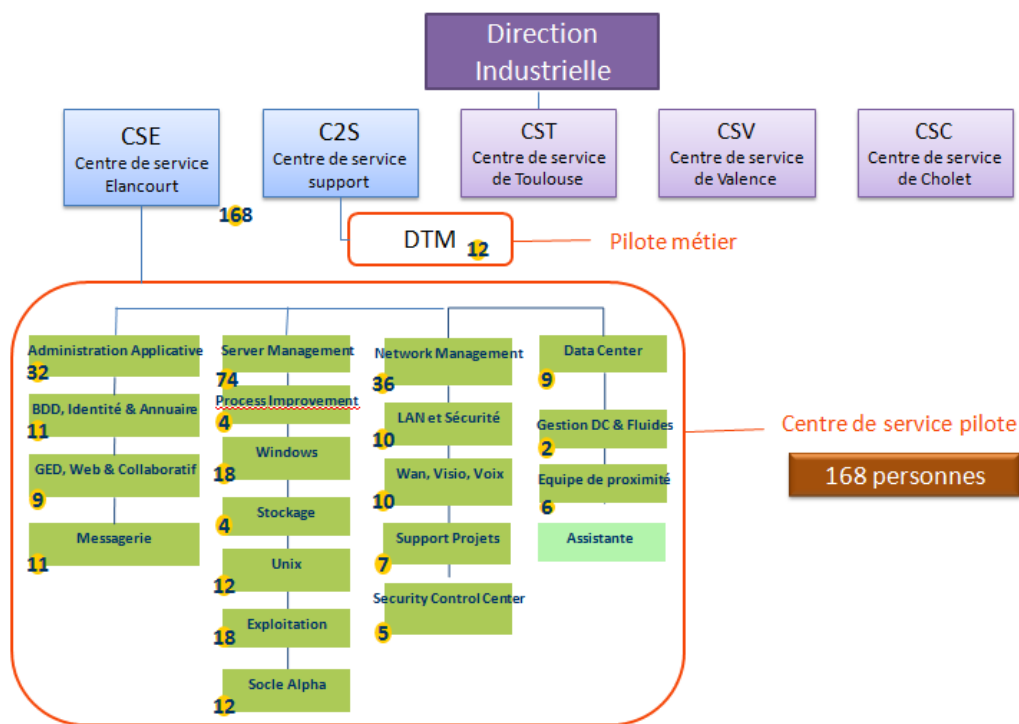


Figure 21 : Périmètre du projet TOL

10.5.3 Sensibiliser, informer, présenter, justifier, convaincre : faire valider par l'ensemble des niveaux hiérarchiques concernés

En principe, un projet d'implémentation d'un nouvel outil doit faire l'objet d'un cahier des charges faisant intervenir les problématiques d'usages. Or, cette étape a été remplacé par la rédaction du document de pré-projet présenté au CODIR et dont nous avons vu que le but était d'obtenir le financement de l'ECM.

Le dossier fournissait des éléments organisationnels (Copil²⁰, workshop, responsabilités...), un budget de mise en œuvre et de fonctionnement, un planning prévisionnel et les actions techniques et fonctionnelles à prévoir. Tout en répondant aux demandes de la Direction, il s'agissait pour moi de jeter les bases d'une future gouvernance de l'information comme la définition de nouveaux rôles, la nécessité d'établir des règles et des standards.

Le principe de ce projet a été admis et/ou approuvés chronologiquement par :

- Les responsables métiers
- Le Directeur du CSE
- Le responsable des outils et méthodes de la Direction ITO
- Le Directeur d'ITO
- Les Directeurs des cinq centres de Services

Des échanges réguliers avec les utilisateurs les sponsors potentiels ont aussi permis de sensibiliser et d'exposer oralement notre projet, ses enjeux, les opportunités.

²⁰ Comité de Pilotage

11. Conduire le projet

Les différentes étapes de cette phase sont prévisionnelles et se dérouleront à compter de novembre 2011 sur une période de 6 mois pour la phase pilote, puis 3 mois supplémentaires pour chaque centre de service.

11.1 Facteurs clé de succès

Nous avons vu que la mise en œuvre d'une plateforme ECM implique un changement des méthodes de travail et des éléments de mesure de la performance, il est donc impératif d'avoir l'appui de la Direction Générale et son soutien au quotidien. Si au départ ça n'était pas le cas, l'adhésion au projet est maintenant totale. Un plan de communication sur l'importance du projet sera mené. Signe de cette implication, un gestionnaire de l'information a été nommé. Il sera spécialement dédié au projet et sera directement rattaché à la Direction générale.

La forte mobilisation des responsables métiers, et ce dans tous les centres de services, augure également de la réussite de ce projet. Les réponses apportées seront ainsi au plus proche des utilisateurs grâce aux workshops. Cette approche permet de répondre à l'impératif de la gouvernance de l'information d'être alignée sur les besoins et exigences des métiers.

Un des facteurs clé de réussite est l'accompagnement des utilisateurs. Dans un groupe d'envergure internationale, il est possible de bénéficier d'un soutien important. Ainsi, des sessions de e-learning (français et anglais) sont d'ores et déjà à disposition sur le portail Thales Université. D'autres formations sont également mises en place en présentiel pour accompagner les EIM (responsables des communautés).

11.2 Décliner les processus Chorus 2.0 au niveau local

Toujours dans l'optique de poser les bases d'une gouvernance de l'information, il sera important d'établir les différents référentiels avant de penser au paramétrage de l'outil. Malheureusement, à ce jour, seule une démarche proactive de la part du responsable de ce projet pourra assurer une transcription au niveau local du processus Chorus 2.0 « gérer le documentaire ». Cette phase importante a en principe un caractère obligatoire. Un SPOC²¹ est sensée être garant au sein de sa Division du bon déploiement et du respect des règles. Mais dans les faits, ces personnes ne sont absolument pas qualifiées pour cela, les vérifications sont donc réduites au minimum, et il n'y a pas de sanctions.

²¹ Single Point of Contact

11.3 Les règles d'utilisations envisagées pour TOL

Les règles de gouvernance concernant la nature et le nombre des communautés, l'organisation du plan de classement et l'arborescence, les métadonnées et les workflows sont définies au niveau local. Pour le projet de la Direction ITO, ces règles seront définies à l'issue des travaux des workshops regroupant l'ensemble des représentants métiers avec l'assistance de professionnels de l'ingénierie documentaire et des ECM.

11.4 Le planning de la phase de pilotage du projet

La mise en œuvre de l'ECM Livelink comportera donc une phase projet de 6 mois environ pour le Centre de Services d'Elancourt puis de 3 mois supplémentaire pour chacun des autres Centre de Services.

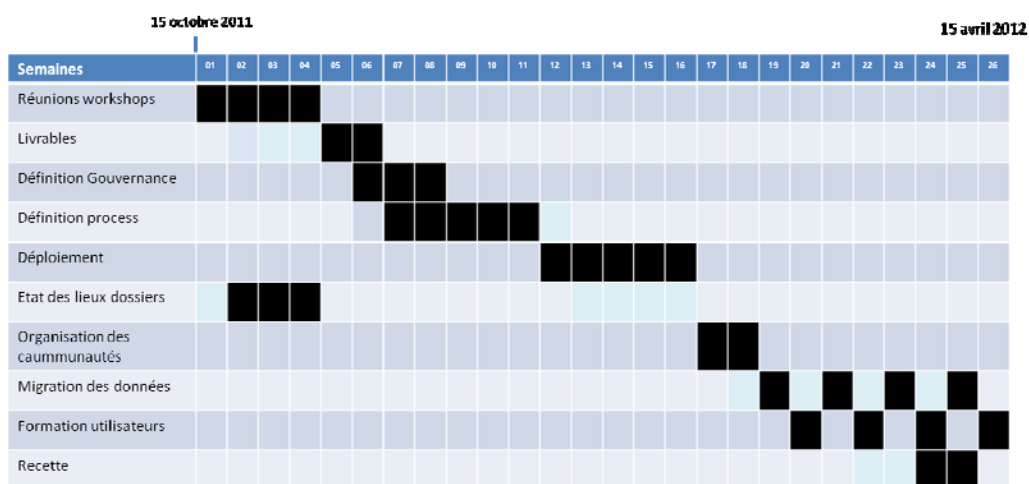


Figure 22 : Planning prévisionnel du projet TOL

12. Faire vivre et évoluer le projet

12.1 La phase de pérennisation et de capitalisation

12.1.1 Maintenir en conditions opérationnelles

Le gestionnaire de l'information (D-EIM) devra commander des audits réguliers et s'appuiera également sur d'autres méthodes comme des enquêtes ou prélèvements aléatoires de documents afin d'établir des plans d'actions visant au bon respect des règles mises en place. Il bénéficiera également d'indicateurs concernant l'ensemble des communautés. Un de ses rôles sera de former les responsables des communautés (EIM) aux règles de gestion documentaire mises en place. Les EIM vérifieront leur bonne application de façon autonome à l'aide d'indicateurs et de rapports (usages, coûts...) générés dans Livelink.

12.1.2 Accompagner en continu les utilisateurs

La mise en place d'un ECM implique de grands changements pour lesquels il sera nécessaire de préparer les utilisateurs. Leur résistance sera probablement proportionnelle à la profondeur des bouleversements auxquels ils devront faire face pour appliquer les nouvelles règles de gestion documentaire. Après les périodes de formations, il est important de continuer à inciter les collaborateurs à modifier leurs usages. Les communautés doivent pour cela être vivantes. Le rôle moteur des EIM sera donc primordial à ce stade. L'intérêt commun ne pourra en effet être satisfait que si les intérêts individuels le sont à minima. [22, BALMISSE] Mais si la résistance au changement est trop importante, il pourrait être envisagé à terme d'inscrire dans les fiches de poste et dans les objectifs individuels annuels de chacun les compétences de base de la gestion de son information.

Dans les premiers temps, l'accompagnement des utilisateurs devra être quotidien d'autant qu'il faudra commencer le développement d'une nouvelle culture du partage de l'information rendue possible grâce aux technologies de type Web 2.0. Traditionnellement dans les entreprises, la circulation des informations se fait de façon pyramidale. Les plateformes ECM permettent au contraire une communication transversale, via le développement de communautés d'intérêt ou de métier par exemple.

12.2 Chemin à parcourir pour la mise en place d'une gouvernance de l'information

Comme nous l'avons vu, l'entrée dans le monde de la gestion de contenu se fera par le déploiement d'un outil ECM. Le premier pas vers une gouvernance de l'information a été fait avec la création d'un poste de gestionnaire de l'information. Charge à lui d'œuvrer pour la mise en place d'une véritable instance de gouvernance.

Mais pour arriver à la mise en place d'une gouvernance de l'information au sein du CSE, une marche très importante est à franchir.

Nous avons vu que le périmètre du projet se limitait dans un premier temps au CSE et à une équipe du C2S. Le déploiement de l'ECM est prévu immédiatement ensuite dans l'ensemble des Centres de Services. Dans un futur relativement proche, il serait possible d'étendre la communauté à l'ensemble de la Direction ITO afin de mieux correspondre au périmètre de circulation des informations.

Il sera ensuite nécessaire de convaincre tant la Direction que les utilisateurs de l'importance de la bonne gouvernance de ses contenus. Il faudra notamment bien expliquer en quoi cela consiste et définir avec l'exécutif les objectifs d'un plan de gouvernance de l'information.

La phase préparatoire concernant l'évaluation du capital informationnel aura été faite en partie à l'occasion du projet ECM mais il restera l'évaluation de toute la partie « données ». Un des rôles essentiels de la personne chargée de la gestion documentaire sera d'établir un lien avec le Corporate. Il lui faudra recenser l'ensemble des politiques, règles, référentiels, règlements et les décliner au niveau local.

A partir de cet état des lieux, les règles et standards manquants, comme les référentiels de classement et conservation, pourront être établis. D'ailleurs l'ECM Groupe ne permet pas actuellement l'archivage. Or, un plan de gouvernance doit permettre de suivre une information de sa création à sa destruction ou son archivage. L'intégration de cette brique fonctionnelle est actuellement en projet au niveau Groupe et permettra de répondre à cette exigence.

La mise en place d'une gouvernance de l'information est un travail de longue haleine. Compte-tenu des antécédents en matière de gestion documentaire au sein du Centre de Services d'Elancourt, une vigilance particulière devra être portée au respect des règles définies et à la formation des utilisateurs.

Conclusion

Dans un monde de plus en plus centré sur l'information, les organisations commencent à réfléchir de manière plus stratégique à la façon dont leurs informations sont transportées, protégées et utilisées. Avec l'explosion des volumes se posent les problèmes du coût, des risques et de la valeur des contenus d'entreprise. Les aspirations des entreprises en matière de gouvernance de l'information sont réelles mais sur le terrain peu ont entrepris les démarches permettant de répondre aux principales difficultés rencontrées en proposant des normes, des règles ou en instaurant des responsabilités s'appliquant aux possesseurs et utilisateurs d'information. La solution au problème est en effet souvent perçue comme étant d'ordre technologique, alors qu'elle est massivement organisationnelle. Pas de baguette magique en la matière, la transformation est progressive. Pourtant, certaines entreprises pionnières dans le domaine ont déjà entrepris d'évaluer leur capital informationnel de le rendre exploitable et interopérable par toutes les parties prenantes autorisées. La gouvernance de l'information a le vent en poupe et elle devrait continuer à accentuer sa mise en place ces prochaines années permettant ainsi d'atteindre les niveaux requis de qualité et de gestion des risques.

La société Thales Services a été un terrain d'étude particulièrement intéressant pour illustrer ce processus de mise en route d'une démarche de gouvernance de l'Information. J'ai pu y observer concrètement la mécanique permettant, à partir d'un outil acquis dans un souci de rationalisation des coûts par le siège de l'entreprise, de poser la question de gouvernance appliquée aux contenus qu'elle produit et utilise. Habitée par la conviction de l'importance d'une bonne gouvernance de l'information, j'ai essayé cette idée à tous les niveaux hiérarchiques de la société. La Direction s'est saisie du projet de déploiement de l'outil ECM groupe pour recruter un responsable de gestion de l'information. A l'issue de mon stage ce poste m'a été confié et les missions à accomplir vont au-delà de la mise en place d'un outil de gestion documentaire. Il s'agira de conduire les actions conduisant à la mise en place d'un plan de gouvernance.

Il est en effet du rôle des professionnels de l'infodoc de se saisir de cette question et d'accompagner ces évolutions en aidant à faire émerger des normes de bonne gouvernance. L'ADBS vient d'inscrire pour la première fois à son programme cette année une formation intitulée « Mettre en place une gouvernance info-connaissance ». Depuis 2010, une quantité d'articles de presse, de billets de blog ou de livres blancs ont été publiés sur le sujet. Un observatoire de la gouvernance vient d'être créé et conduira ses travaux sur toute l'année 2012. Du côté du marché des éditeurs de solutions, cette démarche va progressivement s'imposer. Les outils ont commencé à intégrer des éléments permettant d'appliquer des règles de gouvernance plus globales des contenus et une meilleure gestion des risques. A nous maintenant d'œuvrer pour convaincre le reste du top management des entreprises françaises de se faire les plus ardents défenseurs des informations de l'entreprise.

Sigles

CAB : Change Advisory Board (Bureau d'enregistrement des Changements)

CPO : Country Process Owner

CSE : Centre de Services Elancourt

C2S : Centre de Service Support

D2I : Direction Industrielle de l'Infogérance

DSI : Direction des Systèmes d'Information

ECM : Entreprise Content Management

EFT : Entity functional Team

EIM : Enterprise information manager

GED : Gestion Electronique de Document

GPSSI : Groupement Politique sur la Sécurité du System d'Information

GTSSI : Groupement Technique sur la Sécurité du System d'Information

ISO : International Standards Organisation

ITIL : Information Technology Infrastructure Library

ITO : IT Outsourcing – Direction Infogérance des technologies de l'information

KM : Knowledge Management

OLA : Operating Level Agreement

ROI : Return On Investment (Retour sur investissement)

RM : Records Management

SI : Système d'information

SLA : Service Level Agreement

SPOC : Single Point of Contact

TOL : Team On Line

Glossaire

Business Line : Structure organisationnelle mondiale, au sein d'une division, focalisée sur un secteur de marché.

Chorus : Système de référence Groupe de l'ensemble des processus de Thales, adaptable au contexte opérationnel local, et donnant à chaque collaborateur les éléments nécessaires à la réalisation de sa mission.

E-discovery : L'e-discovery se réfère au processus par lequel des données et documents électroniques sont cherchés, placés, sécurisés et recherchés dans l'objectif de pouvoir les utiliser comme preuve en cas de procédure légale civile ou criminelle.

Infogérance : Activité intégrant un ensemble cohérent de services élémentaires ayant pour but la prise en charge totale ou partielle, par le prestataire, du Système d'Information du client, dans le cadre d'un contrat généralement pluriannuel et avec une base forfaitaire, définissant précisément une durée et un niveau de service.

ITIL : (Information Technology Infrastructure Library pour "Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information") est un ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques ("best practices") pour la gestion des services informatiques (ITSM), édictées par l'Office public britannique du Commerce (OGC).

Probasis : Plan de performance du Groupe

Référentiel : Ensemble d'éléments documentaires, pris pour référence, mis sous gestion de configuration et ne pouvant être modifiés après acceptation initiale que par l'intermédiaire d'une procédure formalisée.

Repository : En informatique, un dépôt ou référentiel (de l'anglais repository), est un stockage centralisé et organisé de données ou documents.

Système d'Information : Les Systèmes d'Information (SI) regroupent l'ensemble des applications, l'infrastructure et les services associés qui outillent les processus de fonctionnement de l'entreprise.

Team On Line : Nom donné au sein de Thales à l'outil ECM Livelink.

Wiki : Site web alimenté de façon collaborative.

Workshop : Atelier de travail autour d'une thématique ou d'un sujet.

Workflow : Automatisation d'un processus, entière ou en partie, durant laquelle les documents, informations ou tâches sont passées d'un participant à l'autre selon un ensemble de règles.

BIBLIOGRAPHIE

La bibliographie analytique proposée ci-après a été arrêtée au **10 octobre 2011**.

Elle a comme objectif d'offrir au lecteur des références jugées particulièrement intéressantes pour la rédaction de ce travail. Cette bibliographie vise aussi à permettre au lecteur de poursuivre sa réflexion et d'approfondir une théorie, une notion, une solution, etc. d'ordre technique ou conceptuel.

La rédaction des références est basée sur les normes de référence suivantes :

- Z44-005. Décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure et à la norme.
- NF ISO 690-2. Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents.

Le choix d'une présentation et d'un classement thématique a été retenu. Au sein de chaque thème, les références sont classées chronologiquement par leur date de publication. L'ensemble des références est numéroté en continu. Les numéros entre crochets correspondent à ceux indiqués dans le corps du mémoire.

Comprendre la gouvernance de l'information

[1, CALCALY]

CACALY Serge, LE COADIC Yves-François, POMART Paul-Dominique, SUTTER Eric. Dictionnaire de l'information. 3ème édition. Paris, Armand Colin, 2008. 274 p. ISBN : 2-200-35132-1

Ce dictionnaire définit les principaux termes de la documentation.

[2, ISO]

ISO. ISO 9000:2005 : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. Paris, ISO, 2005, 30 p.

L'ISO 9000:2005 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité, objet de la famille des normes ISO 9000, et en définit les termes associés.

[3, CHABIN]

CHABIN Marie-Anne. Nouveau glossaire de l'archivage [en ligne]. Archive 17, Février 2010. [consulté le 01 octobre 2011]. <<http://www.archive17.fr/index.php/form/3-nouveau-glossaire-de-larchivage.html>>

Ce glossaire reprend et explique les termes essentiels à la bonne compréhension du monde de l'archivage.

[4, PERREIN]

PERREIN Jean-Pascal. HypeCycle Gouvernance de l'information 2011. [en ligne]. Point de vue sur l'information, 12 juillet 2011, [consulté le 12 septembre 2011]. <<http://www.3org.com/news/gouvernance/hypecycle-gouvernance-de-linformation-2011/>>

Sur le principe du hypecycle de Gartner qui analyse des principales technologies émergentes et les positionne ensuite sur un cycle des tendances, Jean-Pascal PERREIN évalue la maturité de la gouvernance de l'information dans les entreprises françaises.

Enjeux de la gouvernance de l'information

[5, ECONOMIST]

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. The future of enterprise information governance [en ligne]. Economist Intelligence Unit, 2008 [consulté le 07 octobre 2011] <<http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/economist-intell-unit-info-governance.pdf>>

Cette étude est basée sur une enquête de EIU auprès de cadres supérieurs de grandes entreprises du monde entier sur les avantages, les défis et les risques associés à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise pour la gouvernance de l'information.

[6, PAKNAD]

PAKNAD Deidre. Benchmark Report on Information Governance in Global 1000 Companies. CGOC octobre 2010. [consulté le 30 septembre 2011]. <<http://www.cgoc.com/resources/cgoc-benchmark-report-info-gov>>

Cette présentation divulgue les conclusions de 6 mois de l'enquête réalisée par le CGOC sur la gouvernance de l'information mondiale dans 1000 entreprises. Une des principales révélations est le décalage entre les aspirations des entreprises en matière de gouvernance de l'information et la réalité sur le terrain.

[7, SERDA]

SERDALAB. La gouvernance documentaire dans les organisations françaises. [en ligne]. *Livre blanc*. Paris, SerdaLAB, mars 2011. [consulté le 30 septembre 2011]. <<http://serda.com/fr/serda->

information-connaissance-archives-electronique-records-management-veille/serdalab/livre-blanc-la-gouvernance-documentaire-dans-les-organisations-francaises.html>

L'objectif de livre blanc est de rendre publique l'enquête serdaLAB sur les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises en terme d'organisation documentaire. L'enquête a testé le niveau de compréhension et de sensibilité à la gouvernance documentaire et analysé les besoins et les attentes sur le sujet.

Croissance informationnelle

[8, ECONOMIST]

The economist. Data, data everywhere. [en ligne]. London, The economist, 25 février 2010. [consulté le 03 octobre 2011]. <http://www.economist.com/node/15557443?story_id=15557443>

Ce rapport revient sur la croissance de la volumétrie des données et schématisée dans un graphique intéressant. Par ailleurs, il présente les dernières évolutions en termes de représentation graphique des données, l'avancée technologique en matière de traitement de données automatisé mais aussi les aspects réglementaires liés à la gestion des données.

[9, GANTZ]

GANTZ John, REINSEL David. The Diverse and Exploding Digital. [en ligne]. Framingham, IDC, juin 2011. [consulté le 04 octobre 2011]. <<http://france.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-extracting-value-from-chaos-ar.pdf>>

Cette étude réalisée une fois par an par le cabinet IDC, évalue la taille de l'univers numérique, et observe le rythme de croissance du volume d'informations sur la planète. IDC décrit et tente d'analyser le « phénomène big data ».

[10, PERREIN]

PERREIN Jean-Pascal. Vive la révolution ! ... informationnelle. [en ligne]. Point de vue sur l'information, 18 novembre 2010, [consulté le 10 septembre 2011]. <<http://www.3org.com/news/gouvernance/la-revolution-informationnelle-amene-l-information-intelligente-autonome/>>

Cet article dépeint de façon très intéressante comment ce qu'il nomme « révolution informationnelle » correspond à une modification aussi profonde pour notre société que les révolutions industrielle, sociale ou encore informatique. L'auteur montre les changements comportementaux face à l'information des particuliers et des entreprises. Il conclue son article sur la nécessité de mettre en place une gouvernance de l'information pour gérer ses évolutions.

Systemes d'information

[11, AFAI]

AFAI, CIGREF. Place de la gouvernance du système d'information dans la gouvernance générale de l'entreprise. [en ligne]. Institut de la Gouvernance des systèmes d'information. 2005 [consulté le 25 septembre 2011]

<http://cigref.typepad.fr/itgifrance/files/place_gouvernance_SI_dans_gouvernance_generale.pdf>

Ce document propose des définitions pour les différents types de gouvernance en entreprise en développant particulièrement la gouvernance de systèmes d'information.

[12, ASCHER]

ASCHER Judith, DESBROSSES Arnaud, RIBET Fabrice. Comprendre enfin les systèmes d'information. Paris, La documentation française, 2009. 120 p. ISBN 978-2110072207

Cet ouvrage offre une vision synthétique et globale des problématiques liées aux systèmes d'information. Il m'a permis de bien comprendre comment ceux-ci viennent en soutien de la gouvernance de l'information. J'ai notamment retenu les pages p. 25- 29 (sur la traduction des besoins utilisateurs en attentes), p. 41-43 (sur la gouvernance des systèmes d'information) et p. 64-69 (sur les formations utilisateurs).

[13, FILIPPONE]

FILIPPONE Dominique. Les SI devant l'enjeu de la mobilité. [en ligne]. Le journal du net. Mars 2010 [consulté le 30 septembre 2011]. *Dossier*

<<http://www.journaldunet.com/solutions/dossiers/mobilite/sommaire.shtml>>

Un dossier pour faire le point sur les technologies de communication sans fil et les terminaux portatifs qui facilitent l'accès aux applications d'entreprise pour le personnel nomade, notamment les commerciaux.

Dématérialisation

[14, DESAUBRY]

DESAUBRY Ludovic. La dématérialisation des dossiers documentaires : les enjeux et les techniques : étude de faisabilité réalisée pour le centre de documentation des Arts Décoratifs. 2009. 218 p. Mémoire Titre professionnel Chef de projet en ingénierie documentaire, INTD. 2009 <<http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/52/38/99/PDF/DESAUBRY.pdf>>

Ce mémoire, aborde la dématérialisation en tant que processus et projet de manière théorique puis, dans deuxième partie, présente la GED comme l'instrument de cette dématérialisation, offrant un aspect plus technique et pratique.

Evaluation du capital informationnel

[15, DESSUREAULT]

Dessureault Louis-René. L'audit informationnel stratégique : un outil pour comprendre et répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. Québec, Argus, 2002. vol. 31. p. 25-32. ISSN 0315-9930

L'auteur explique de façon détaillé ce qu'est un Audit Informationnel Stratégique avant de détailler les étapes permettant sa mise en place dans les entreprises. Une identification et une valorisation de cette information stratégique de l'entreprise permet de créer une structure de gestion de cette information.

[16, FUSTEC]

FUSTEC Alan, MAROIS Bernard. Valoriser le capital immatériel de l'entreprise. Paris, Editions d'organisation, 2006. 174 p. Finance. ISBN 2-7081-3665-8

Les auteurs proposent une méthode de calcul de la véritable valeur des entreprises qui inclut la mesure de leur capital immatériel : toute la richesse qui ne figure pas au bilan. Ce livre donne une vision nouvelle de l'économie qui combine les exigences du développement durable et les impératifs de la création de valeur.

[17, GREEN]

GREEN Marcia. Do You Know Where Your Documents Are ? [en ligne]. Ottawa Business Journal. 2010. [consulté le 07 octobre 2011] <www.obj.ca/Blog-Article/b/12020/Do-You-Know-Where-Your-Documents-Are>

En cas de litige, les entreprises ont besoin de savoir où se trouve précisément chaque document explique l'auteur qui est avocate. En 2003, le tribunal de l'Ontario a élargi la définition du document à une simple lettre, une photographie, un enregistrement comptable graphique mais aussi les données et informations sous forme électronique. Afin d'être préparé pour un litige, chaque entreprise devrait

donc avoir un protocole pour la gestion des informations stockées électroniquement. Les éléments qui devraient être considérés lors de la création de ce protocole sont détaillés ainsi que les conséquences de ne pas avoir un protocole.

[18, QUALITE]

QUALITE ONLINE. Audit Interne. [en ligne]. Qualité online, Ressource pour les systèmes de management. Dossier pour le management de la qualité n°3. [consulté le 07 octobre 2011]. <http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-3.html>

Ce dossier définit les principes et les types d'audit interne. La méthodologie est décrite simplement.

Gouvernance de l'information mode d'emploi

[19, AIIM]

AIIM. Capitalizing on Content: A Compelling ROI for Change [en ligne]. AIIM, 2011. 22 p. [consulté le 05 octobre 2011] <http://www.aiim.org/pdfdocuments/MIWP_Capitalizing-on-Content_2011.pdf>

Ce rapport présente les facteurs de retour sur investissement (ROI) des facteurs de plus près et tente de quantifier les améliorations de l'efficacité opérationnelle qu'un ECM (Enterprise Content Management) bien mis en œuvre système peut permettre. Les coûts potentiels de conformité et de défaillances de sécurité sont également détaillés.

[20, ARMA]

ARMA INTERNATIONAL. Information Management: A Business Imperative [en ligne]. ARMA International. Lenexa (United States), 2005 [consulté le 07 octobre 2011] <http://www.netdiligence.com/files/rim_imperative.pdf>

Conçu comme une FAQ pour les PDG et les décideurs, cet article explique le « business case » pour les gestionnaires de l'information, le rôle de conseiller juridique en gestion de l'information, les composantes d'un programme de Record Information Management (RIM) ou encore le calcul du retour sur investissement.

[21, ATOS]

ATOS ORIGIN. La gestion des contenus d'entreprises. Atos Origin [en ligne]. *Livre blanc*. Paris, 2008. 24 p. [consulté le 10 octobre 2011] <http://www.fr.atosconsulting.com/NR/rdonlyres/E67BAD4D-E53D-4787-8A29-B19FBD7DF0EF/0/ATOS_ORIGIN_LIVRE_BLANC_ECM.pdf>

Ce livre blanc propose une méthode très détaillée pour évaluer la maturité d'une entreprise en matière de gouvernance de l'information. Je me suis basée sur leur tableau pour définir le niveau de maturité mon lieu de stage.

[22, BALMISSE]

BALMISSE Gilles. Pourquoi et comment déployer une gouvernance des contenus. IT-Expert [en ligne]. mars/avril 2011. N° 90. P. 6-10 [consulté le 05 octobre 2011]. <<http://www.it-expertise.com/ite-article/536/Gouvernance/gouvernance-contenu>>

Dans un premier temps, Gilles BALMISSE définit ce qu'est la gouvernance des contenus. Il détaille ensuite les étapes pour mettre en place cette gouvernance dans les entreprises.

[23, BOSCHULTE]

BOSCHULTE Stephen T. A Practical Guide for Implementing an Enterprise Information Management Program. Langdon Street Press, 2010. 200 p. ISBN. 1-934938-92-8

Un Guide Pratique pour mettre en œuvre un Programme de management de l'information en entreprise. Tous les détails nécessaires pour réussir un tel programme avec le succès sont expliqués : Définition des rôles clés, qualités nécessaires dans chaque rôle, constitution des équipes, évaluation du progrès, mesure de la qualité, Communication efficace... Identifient des structures organisationnelles qui travaillent l'Instrument un programme personnalisé de gestion d'entreprise pour votre société.

[24, LADLEY]

LADLEY John. Making Enterprise Information Management (EIM) Work for Business : A Guide to Understanding Information as an Asset. Burlington, MK publication, Elsevier, 2010, 514 p. ISBN 978-0123756954

Le livre est divisé en deux parties. La première définit l'Enterprise Information Management (EIM) et montre pourquoi il est nécessaire. Il identifie ensuite les enjeux commerciaux qui l'entourent. La deuxième partie est plus un guide de terrain qui explique comment l'EIM peut être mis en place dans n'importe quelle organisation via diverses méthodologies, techniques, modèles...

[25, PERREIN]

PERREIN Jean-Pascal. Pourquoi et comment gouverner les informations de nos organisations ?. [en ligne]. Point de vue sur l'information, 24 janvier 2011, [consulté le 15 septembre 2011]. <<http://www.3org.com/news/gouvernance/pourquoi-et-comment-gouverner-linformation/>>

Cet article dépeint de façon détaillée les actions qui permettent de mettre en place une gouvernance de l'information ainsi que les acteurs impliqués dans ce processus.

[26, PERREIN]

PERREIN Jean-Pascal. ECOV Bottom-up, une méthodologie pour amorcer la mise en place d'une instance de gouvernance. [en ligne]. Point de vue sur l'information, 27 septembre 2011, [consulté le 06 octobre 2011]. <<http://www.3org.com/news/gouvernance/ecov-bottom-up-une-mthodologie-pour-amorcer-la-mise-en-place-dune-instance-de-gouvernance/>>

Selon les premiers résultats de « l'observatoire de la gouvernance en France », 66% des chefs d'entreprises est conscient de l'importance de la gouvernance de l'information mais attend des justifications pour lancer la démarche alors que 32% seulement est très moteur et se positionne en sponsors. L'auteur délivre une méthode « bottom-up » à destination des personnes ou services qui, en interne des entreprises, souhaitent voir aboutir un projet de gouvernance de l'information sans attendre l'engagement de leur exécutif.

[27, RSD]

RSD. Les impératifs de la gouvernance de l'information. [en ligne]. *Livre blanc*. Paris, 2009. 7 p. [consulté le 5 octobre 2011]. < <http://www.rsd.com/fr/ressources/livres-blancs/livre-blanc-imperatifs-gouvernance-linformation-francais> >

Ce petit livre blanc présente de façon synthétique les défis de la gouvernance de l'information.

[28, SEDONA]

RAGAN Charles R., REDGRAVE Jonathan M., WAGNER Lori Ann. The Sedona Guidelines: Best Practice Guidelines & Commentary for Managing Information & Records in the Electronic Age [en ligne]. WGS, 2004. 108 p. [consulté le 07 octobre 2011]. <http://www.flcourts.org/gen_public/cmplx_lit/bin/reference/Other%20States/SedonaBPMDigiRec200409.pdf>

Ce livre reprend les travaux d'un groupe de travail d'experts pluridisciplinaires sur les questions liées à la gestion de l'information électronique dans des organisations. La conférence de SEDONA propose cinq directives offrant une structure pratique pour des organisations pour réévaluer et modifier des codes de conduite existants, des programmes de formation et des politiques d'entreprise et des procédures pour créer une culture de conformité.

[29, SUPER]

Claude SUPER. Gouvernance de l'information : l'essentiel est dans la valeur !. [en ligne]. Les infostratégies, 21 juin 2011, [consulté le 06 octobre 2011].
<<http://infgov.net/2011/06/21/gouvernance-de-linformation-lessentiel-est-dans-la-valeur/>>

L'auteur aborde les évolutions dans le domaine du management des contenus et justifie le besoin d'une « réelle » gouvernance de l'information. Il explique que cette gouvernance passera la reconnaissance de la valeur de l'information.

[30, SUPER]

Claude SUPER. Méthodes et usages pour une politique de gouvernance de l'information. [en ligne]. Les infostratégies, 9 février 2011, [consulté le 06 octobre 2011].
<<http://infgov.net/2011/02/09/methodes-et-usages-pour-une-politique-de-gouvernance-de-linformation/>>

Cet article riche en définitions détaille les fondamentaux de la gouvernance de l'information.

[31, TEXIER]

TEXIER Bruno. Gouvernance : y a-t-il un pilote pour l'info ?. Archimag, mars 2011, n°242, p.19-24.
ISSN 0769-0975

Cet article s'intéresse à la gouvernance de l'information comme piste pour résoudre la problématique de la gestion éclatée de la documentation d'une organisation et la volumétrie de l'information. Le pourquoi et le comment de sa mise en œuvre dans l'entreprise est étudié : aspect collaboration entre dirigeant et personnel, conduite au changement, gestion documentaire.

Evolutions à venir

[32, AFNOR]

COTTIN Michel, FAURE Chantal, FUZEAU Pierre, JULES Arnaud. Introduction à la série des normes ISO 30300, Système de management des documents d'activité - Intégration du records management et perspectives d'évolution de l'ISO 15489. AFNOR, AAF, ADBS. *Commission Nationale de normalisation* 11. Mars 2011. *Livre blanc*. 33 p.

Livre blanc qui présente et commente la série des nouvelles normes ISO 30300 et les perspectives d'évolutions à venir de la norme ISO 15489 sur le records management dans les prochaines années. La publication progressive de ce corpus de normes est un événement majeur qui positionne le management des informations et des documents au plus haut niveau des organisations, celui de leur stratégie et de leur politique. Cette série de normes permet aux entreprises de disposer d'un cadre

complet pour gérer les documents produits dans l'exercice de leurs activités et de certifier le système qui leur est associé.

[33, PERREIN]

PERREIN Jean-Pascal. Gestion et gouvernance de l'information – Prédications 2011-2012. [en ligne]. Point de vue sur l'information, 31 décembre 2010, [consulté le 02 octobre 2011]. <<http://www.3org.com/news/gouvernance/gestion-et-gouvernance-de-linformation-predictions-2011-2012/>>

Jean-Pascal Perrein nous livre son opinion sur l'évolution prévisible des usages, des métiers et des outils de la gestion de l'information.

Les outils de gestion de contenu

[34, BREBION]

BREBION Patrick, TEXIER Bruno. Ged: l'heure du bilan est arrivée [en ligne]. Archimag, 01 octobre 2010 [consulté le 05 octobre 2011]. <<http://www.archimag.com/article/ged-lheure-du-bilan-est-arriv%C3%A9e>>

Cet article dépeint les produits spécialisés dans la gestion de contenu et les évolutions techniques du marché.

[35, BREBION]

BREBION Patrick, TEXIER Bruno. Lad + Ged + BPM +RM = ECM [en ligne]. Archimag, 01 octobre 2010 [consulté le 05 octobre 2011]. <<http://www.archimag.com/article/lad-ged-bpm-rm-ecm>>

Ce court article explique que selon l'AIIM la gestion de contenu inclut l'ensemble des outils concernant les étapes de capture, de stockage, de gestion, d'archivage et de publication des contenus en liaison avec les processus métier. D'après cette définition, il faut donc inclure dans les outils d'ECM, les logiciels de capture (Lad, Rad, OCR, ICR, etc.), de gestion documentaire(Ged), de workflow, de BPM (business process management), de records management, de web content management, de gestion des courriels, de collaboration, d'entreprise 2.0, de stockage des données et d'archives électroniques.

[36, MARKESS]

Markess International. Gestion de contenu : Nouveaux besoins dans un contexte de collaboration -

Référentiel de pratiques 2010-2012. [en ligne]. Paris, Markess International, octobre 2010, 25 p.

[consulté le 06 octobre 2010] <<http://markess-blog.typepad.fr/blog/2010/11/la-gestion-etendue-de-information-700-millions-euros-en-2010.html>>

L'étude Markess expose les attentes exprimées par les décideurs en matière de gestion de contenu. Elle permet d'identifier certains axes vers lesquels les ECM devraient idéalement évoluer : plus de transversalité, traitant du cycle de vie des contenus complètement, prenant en compte tout type de contenu et de toute provenance.

[37, RAVEL]

RAVEL Olivier. Toutes les briques d'un portail et de l'ECM. Archimag, mars 2009, n°222, p. 24-26. ISSN 0769-0975.

Cet article détaille les briques fonctionnelles et techniques de base nécessaire à l'intégration de systèmes de portail et de gestion de contenu.

[38, RDS]

RSD. Description de RSD GLASS Solution complète de Gouvernance de l'Information. [en ligne]. *Livre blanc*. Paris, 2010. 18 p. [consulté le 15 septembre 2011]. <<http://toolbox.itnewsinfo.com/genform/v2/recompense/wp-rsd-glass-overview-comprehensive-information-governance-solution-fr337.pdf>>

RSD est une société suisse fondée en 1973 implantée mondialement dans les domaines de la distribution des informations métier, de la gestion des contenus, de l'archivage et de la restitution des documents. Elle présente ici un nouvel outil spécialement dédié à gouvernance des données dans les entreprises.

[39, ROURKE]

MCNAMARA Rourke, Governance In The Cloud [en ligne]. Business Computing World, 16 Octobre 2009 [consulté le 07 octobre 2011]. <www.businesscomputingworld.co.uk/?p=1252>

Les entreprises qui envisagent un déménagement vers le cloud doivent protéger leurs données par une gouvernance des informations en raison des incertitudes autour de la sécurité, de la conformité et des problèmes de contrôle.

[40, SMILE]

CHOPPY Thomas, NERDEN Patrick. Livre blanc : GED open source [en ligne]. Paris, Smile, 2010, 92 p. [consulté le 02 octobre 2011]. <http://www.01net.com/upload_tlc/livres_blancs/LB_Smile_GED.pdf>

Smile est une société d'intégration de solutions basées sur l'Open Source. Ce livre blanc présente les solutions GED en open source avec leurs points forts et faiblesses.

[41, TEXIER]

TEXIER Bruno. ECM : l'information pour tous et partout. Archimag, mars 2009, n°222, p.16-23. ISSN 0769-0975

Cet article est consacré aux outils de gestion de contenus web : portails, intranet. Après être revenu sur l'intérêt de ces outils dans l'entreprise, des retours d'expériences illustrent la mise en place réussie d'outils de gestion de contenus. L'éparpillement des informations est montré ainsi que le rôle des professionnels de l'infodoc dans la qualification des documents.

[42, WARD]

WARD Bob. Enterprise Content Management : Why ECM should be high on your list of priorities. [Base de données]. Information Management And Technology, July/August 2001, VOL 34 N° 4, p. 179-181. ISSN 1256-0395

Contrôler le flux de plus en plus envahissant de l'information devient une priorité lors de l'établissement d'une stratégie de financement. Les outils de gestion du contenu de l'entreprise (ECM) sont là pour apporter une aide efficace : leurs caractéristiques sont décrites dans cet article.

Entreprise 2.0

[43, MICHEL]

MICHEL Yvan, L'entreprise 2.0 - Comment évaluer son niveau de maturité ?. AFNOR Editions, 2010. 170 p. ISBN 978-2-12-465230-3

Dans une première partie cet ouvrage pose les bases de l'entreprise 2.0 (techno, organisation). Il développe ensuite une présentation des fondamentaux culturels de la transformation pour finir par la présentation d'une méthodologie d'analyse applicable en phase amont de projets de ce type.

[44, SUPER]

Claude SUPER. Entreprise 2.0 : gestion du volume et contrôle du débit d'information. [en ligne]. Les infostratégies, 15 novembre 2010, [consulté le 10 octobre 2011]. <<http://infgov.net/2010/11/15/entreprise-2-0-gestion-du-volume-et-controle-du-debit-dinformation/>>

L'auteur explique pourquoi et comment contrôler les informations produites et reçues par les individus dans les entreprises 2.0 afin que chacun reste performant.

Acteurs

[45, D&IM]

Profil D&IM [en ligne]. Document & Information Manager. 23 janvier 2010, [consulté le 07 octobre 2011]. <<http://dimanager.wordpress.com/>>

Les contributeurs de ce blog sont des acteurs reconnus dans le domaine de la gestion de l'information provenant de chez Ricoh, Aproged, XPlor ou encore du Bureau Van Dijk. Cet article aborde de façon très détaillée les fonctions d'un nouveau métier de l'infodoc : le D&IM.

[46, DUPIN]

DUPIN Corinne. Gestion de contenu : de nouveaux horizons dans l'entreprise, de nouvelles perspectives pour les professionnels de l'information. in Réseaux sociaux professionnels : le document menacé par la conversation. Documentaliste, Sciences de l'information. Paris, 2010. Vol 47 N° 3. p. 15-17. I.S.S.N. 0012-4508

Cet article propose une synthèse de la journée d'étude organisée le 25 mai 2010 par l'ADBS, sous le titre : « Gestion documentaire et gestion globale des contenus d'entreprise ». Il s'agissait de débattre du rôle du professionnel de l'information dans la gestion des contenus d'entreprise et les projets ECM dont, de manière paradoxale, il s'avère pour le moment souvent exclu.

[47, FROCHOT]

FROCHOT Didier. Information ou document ? Une profession à la recherche de son identité. [en ligne]. Les infostratégies, 16 décembre 2003, [consulté le 30 septembre 2011]. <<http://www.les-infostrategies.com/article/031276/information-ou-document-une-profession-a-la-recherche-de-son-identite>>

Un article très intéressant qui revient sur l'évolution du rôle et des fonctions du métier de documentaliste et ses relations avec les entreprises. Leurs atouts et ceux des informaticiens dans la gestion des flux d'informations générés par les organisations sont comparés.

[48, HOCHET]

HOCHET Xavier, et DE JAEGERE André-Benoît- Triggers - Transformer l'entreprise pour prendre un temps d'avance. Paris, Odile Jacob, 2010. 345 p. ISBN 978-2-7381-2485-2

Ce livre tente de comprendre et d'expliquer pourquoi et comment l'entreprise doit muter pour faire face à un monde bouge en profondeur et à partir de quel effet déclencheur (« *trigger* »). Les auteurs positionnent les DSI comme un des acteurs majeurs des transformations à accomplir. C'est en effet en se transformant que Directeurs des systèmes d'information pourront mettre en place une gouvernance de l'information en lien avec la Direction Générale et les Directions métiers. (p.49 à 55)

[49, PERREIN]

PERREIN Jean-Pascal. Définir une offre de services riches pour mieux gérer l'information (en s'aidant d'un modèle de servuction). [en ligne]. Point de vue sur l'information, 01 mars 2011, [consulté le 01 octobre 2011]. <http://www.3org.com/news/methodologies_et_outils/definir-une-offre-de-services-riches-pour-mieux-gerer-linformation-servuction-evaluation-de-maturite/>

Cet article montre comment placer l'utilisateur au centre de la gestion de l'information. La méthode expliquée s'adresse à des fournisseurs de services (DSI, éditeurs de logiciels/solutions, ...) et s'applique à des offres à fort usage d'informations non structurées comme les ECM : Réseaux sociaux, espaces collaboratif, Gestion de documents, Archivages probant et patrimonial...

[50, RICOH]

WALDINGER Dan. Does your Company have a Chief Document Officer? [en ligne]. Ricoh Usa. 16 août 2011. [consulté le 07 octobre 2011]. <<http://mdsblog.ricoh-usa.com/index.php/2011/08/16/does-your-company-have-a-chief-document-officer/>>

Dans cet article est décrit la fonction de « Chief Document officer », équivalent du « Document et information Manager ».

Documents sur Thales

[51, ABRAHAM]

ABRAHAM Typhaine. Dans quelles mesures l'anticipation contribue-t-elle à la réussite d'un projet de déploiement d'ECM ? Exemple de déploiement chez Thales Avionics. 2010. 133 p. Mémoire de stage, Gestion de l'information et de la documentation en entreprise, Université De Lille III, 2010

Document confidentiel qui aborde les grandes étapes, les points de vigilance et les facteurs de succès d'un projet ECM. Il reprend ensuite l'historique de la plateforme collaborative dans le groupe et l'expérience du projet pilote dans une division.

[52, ATOS]

ATOS ORIGIN. Nuco CP3, Thales ECM Governance Plan. Littérature grise, avril 2010.

Document établi par un prestataire externe sur les propositions pour établir les règles de gouvernance de l'ECM Livelink pour Thales Corporate.

[53, THALES]

THALES. Thales, leader mondial au service de la sécurité. Thales communication. Brochure Thales Groupe, février 2011.

Brochure produite par le service Communication de Thales Corporate afin de présenter les activités du Groupe.

[54, THALES]

THALES. Présentation des Processus Chorus 2.0 : Vue d'ensemble. Thales communication. Littérature grise, 25 mai 2011

Ce document présente le nouveau référentiel Groupe mis en place progressivement depuis le mois de février 2011.

[55, THALES]

THALES. Evaluation des risques sur la GED. Thales Services, Littérature grise, juin 2011

Enquête menée par le service qualité auprès des responsables métiers du CSE sur la gestion documentaire.

[56, THALES]

THALES. Thales ECM, présentation du projet Nuco CP3. Thales Corporate. Littérature grise, octobre 2009.

Document interne ayant servi de support à la présentation de la phase 3 du projet Nuco du Groupe Thales. Cette étape correspondait à la mise en œuvre de l'ECM.

ANNEXES

Annexe 1

Profil du D&IM établi par Aproged et XPlor

Billet du 23/01/2010 Publié sur le blog Document & Information Manager

<<http://dimanager.wordpress.com/2010/01/23/profil-dim/>>

Le D&IM est une fonction dans l'entreprise visant à l'identification, la valorisation et la maîtrise des processus documentaires (informations & documents) dans l'organisation. Le D&IM est un acteur de la gouvernance de l'entreprise et un leader au service des directions opérationnelles dans leurs activités tant internes qu'externes. Professionnel de la conduite du changement, le D&IM œuvre à l'urbanisation du système documents & informations. Il formalise la politique documentaire de l'organisation par la verbalisation des processus et cycles de vie des informations & documents pour garantir l'entreprise vis-à-vis de son environnement. Il travaille en relation avec les fonctions supports de l'entreprise : DOI, DSI, DAF, RM, RSSI,...

Principes généraux

La fonction du D&IM est une fonction transversale de l'organisation notamment imposée par :

- l'avantage compétitif apporté par la maîtrise des Informations & Documents (I&D),
- le volume et la complexité croissants de l'information et des supports numériques et papiers à maîtriser au sein de l'organisation,
- la criticité des documents dans l'environnement de l'organisation (technique, légal, réglementaire, valeur capitalistique...),
- la maîtrise des coûts et risques (création, production, outils logiciels et matériels, flux, réutilisation, usage, restitution,... destruction),
- l'obligation technique et économique de maîtriser les cycles de vie des documents, la complexité des organisations d'aujourd'hui, quelle que soit leur taille.

Le D&IM n'a pas nécessairement une position hiérarchique directe vis-à-vis des différents acteurs de l'organisation mais toujours un rôle de gouvernance. Il exerce le leadership local et international sur tous les sujets I&D.

La position hiérarchique du D&IM dans l'organigramme de l'organisation, est un rattachement direct ou fonctionnel vis-à-vis de la direction générale qui lui confie sa mission.

Le D&IM a connaissance et peut participer à la définition de la stratégie globale de l'entreprise.

Le D&IM est garant de l'application d'une politique I&D en adéquation avec la stratégie de l'organisation.

La fonction du D&IM est reconnue comme incontournable pour la gouvernance de l'organisation par la direction générale et par les directions opérationnelles.

Le D&IM est le liant entre les acteurs impliqués, chargés de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie D&I et les acteurs concernés que sont les utilisateurs du patrimoine informationnel :

Le D&IM est :

Au niveau de la direction générale :

- Membre du Comité Directeur : il est directement impliqué dans la stratégie de l'entreprise
- Engagé dans le résultat

Au niveau des directions opérationnelles :

- Membre du comité de lancement des projets
- Membre du comité de pilotage des projets

Le D&IM n'est pas responsable :

- De la mise en œuvre opérationnelle;
- De la direction des équipes opérationnelles;
- Des budgets des directions impliquées

Missions du D&IM :

- Garantir la bonne identification des sources documentaires, leurs utilisations, les risques, contraintes et enjeux
- Définir la stratégie D&I en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise
- Décliner la stratégie D&I pour l'ensemble du « Réseau D&I » (cf. § Rôle du D&IM) de l'organisation et pour chaque direction opérationnelle
- Piloter la mise en œuvre de la stratégie D&I
- Rendre compte à la Direction Générale et au « Réseau D&I »
- Animer et coordonner le « Réseau D&I »
- Emettre un avis circonstancié sur les outils techniques et juridiques du « Réseau D&I »

- Qualifier et garantir la maîtrise de la relation D&I avec les tiers de l'organisation
- Contrôler la mise en œuvre et le respect des axes directeurs
- Proposer des axes d'amélioration et être vecteur de l'innovation documentaire

Rôle du D&IM :

Au niveau de la Direction Générale

- Décliner et proposer la stratégie de l'entreprise en stratégie D&I et en politique D&I
- Être engagé dans l'atteinte des résultats financiers de la stratégie D&I
- Contrôler la stratégie D&I approuvée et mettre en évidence les lacunes avec leurs solutions : Projets de rationalisation D&I dont le D&IM devient le porteur
- Promouvoir la fonction D&I en interne et externe.

Au niveau de la fonction D&IM

- Repérage de la situation existante
- Comprendre l'organisation actuelle et ses caractéristiques
- Réaliser la cartographie du patrimoine informationnel de l'organisation
- Identifier les facteurs de risques et facteurs de succès liés à la fonction D&I
- Étudier les opportunités et les menaces (D&I) vis-à-vis de l'écosystème de l'organisation
- Identifier les facteurs de performance, de coûts et de rentabilité

Construction du devenir

- Définir les référentiels communs
- Définir les scénarii organisationnels du réseau D&I
- Organiser les flux et les processus fonctionnels (urbanisation) :
 - Architecture globale du patrimoine informationnel de l'organisation
 - Standardisation des méthodes et des usages D&I par les utilisateurs
 - Rendre visible les cycles de vie des D&I
- Affiner, communiquer sur l'évolution des périmètre et champ d'intervention de la fonction
- Identifier les impacts et risques des adaptations et évolutions envisagées sur le devenir

- Superviser, manager et/ou piloter les projets de gestion de l'existant, de gestion des connaissances (KM), d'Intelligence économique (IE) et de dématérialisation D&I; ainsi que tout projet afférent aux D&I

Mobilisation des ressources

- Réseau interne
 - Management : le D&IM développe les partenariats internes pour impliquer le management dans la stratégie D&I
 - Supports : le D&IM définit et légitime les supports D&I (officialisation) et les mobilise
 - Utilisateurs : le D&IM forme et responsabilise les utilisateurs
- Réseau externe
 - Connaissance : le D&IM constitue son réseau de connaissances (correspondants, experts, associations, sources d'informations,...etc.)
 - Fournisseurs : le D&IM identifie et sélectionne les candidats fournisseurs de solutions et services.
- Technologies
 - Le D&IM a droit de veto sur les orientations relatives à l'investissement ou au paiement à l'usage par externalisation (SaaS ou FM)
 - Le D&IM est le référent pour tous les projets D&I de l'organisation
- Economie et finances
 - Le D&IM est porteur du projet de rationalisation (budgétaire, financière, technologique, technique) de la fonction D&I dans l'organisation
- Au niveau des directions / services opérationnels
 - Déclinaison de la stratégie D&I en un programme d'actions par direction/service opérationnel (= tactique pour la mise en œuvre de la stratégie D&I) concrétisé par des objectifs mesurables à court et moyen termes, réalisé en collaboration avec les directions/services opérationnels et les tiers
 - Mise en place de tableaux de bord, comprenant des indicateurs de performance (suivi de la réalisation des objectifs et de la performance)
 - Actualisation de la stratégie en fonction des indicateurs (humains, temps, financiers, etc.)
 - Coordination D&I des directions/services opérationnels (équivalent à un comité directeur D&I)

- Suivi et contrôle des programmes d'action D&I (garant du respect de la stratégie) : participation aux comités de pilotage, suivi des tableaux de bord, etc.
 - Contrôle du respect des référentiels D&I communs
 - Conduite du changement : animation du réseau D&I (rôle de fédération des acteurs) : communication / promotion/éducation de la fonction, mise en place d'une communauté de pratique D&I, propositions éventuelles de formations, séminaires, etc.
- Au niveau des directions / services utilisateurs
- Promotion de la fonction D&I
 - Remontée d'informations sur les besoins et les attentes en matière de D&I
 - En fonction des besoins : création d'un comité d'utilisateurs
 - Conduite du changement : sensibilisation, information, formation
- Au niveau des instances extérieures

Partenaires institutionnels :

- Surveillance des évolutions législatives et réglementaires (lois, métiers, fiscales,...)
- Veille quant aux évolutions prévisibles des métiers
- Connaissance des pratiques reconnues et des pratiques susceptibles de remise en cause
- Connaissance des normes à appliquer pour la confiance
- Contribution active à l'établissement de la valeur des actifs immatériels D&I et à l'établissement de la valeur des moyens nécessaires au maintien des actifs immatériels D&I

Fournisseurs :

- Contrôle l'exigence de mise en œuvre de bonnes pratiques D&I chez les fournisseurs
- Veille sur l'offre du marché en méthodologies, technologies et formations
- Évalue le risque D&I de l'offre fournisseur

Clients :

- Facilite la compréhension de la politique D&I auprès des clients
- Anticipe au niveau des contrats, l'inclusion des pratiques de la politique D&I
- Surveille les clauses contractuelles et leurs évolutions

- Veille à l'existence de trace des échanges
- Contrôle l'adéquation de la fourniture D&I vers les clients avec la politique D&I de l'organisation
- Répond à l'obligation de compréhension des modèles et processus documentaires de certains clients et/ou secteurs
- Facilite la définition des interfaces D&I entre les clients et l'organisation

Environnement marché :

- S'assure que l'organisation veille
- Relation avec les directions / services opérationnels

Remarque : il s'agira pour un D&IM de définir clairement le mode relationnel entre sa fonction et les directions / services impliquées en matière de D&I, en fonction de l'organisation, la culture et les valeurs de son organisation.

Ce mode relationnel se formalise par une charte ou un contrat entre les différentes entités indiquant notamment :

- Au niveau d'une direction
 - Définition du périmètre d'intervention et de responsabilité
 - Corrélation et cohérence entre la stratégie de la direction et celle du D&IM
 - Définition des missions et rôles de chaque acteur
- Au niveau des services
 - Lien avec la direction dont dépend le service (cohérence du programme d'action)
 - Définition du périmètre d'intervention et de responsabilité
 - Définition des missions et des rôles de chaque acteur

Direction du service opérationnel :

- Responsabilité hiérarchique
- Management
- Contrôle et suivi

Service :

- Rôle opérationnel

D&IM :

- Animation

- Coordination des travaux du service avec le reste du réseau
- Contrôle et suivi

Focus sur des interactions spécifiques avec les directions suivantes :

- Relations avec la DSI

Le D&IM donne un éclairage spécifique D&I au DSI

Le D&IM participe à l'urbanisation de l'information en coopération avec le DSI qui urbanise le système d'information

Le D&IM est le garant de l'adéquation des moyens informatiques mis en œuvre avec les obligations D&I

- Relations avec les Documentalistes

Le D&IM est le garant de l'adéquation des moyens mis en œuvre auprès des Documentalistes pour mener à bien leur mission

- Relations avec les RM (Records Manager) et/ou Archives

Les services de RM/Archives sont les partenaires opérationnels privilégiés du D&IM et sont souvent sous la responsabilité du D&IM

Le D&IM est le lien des RM/Archives avec la Direction Générale

Le D&IM veille à la disponibilité des moyens (techniques, formation...) auprès des RM/Archives pour mener à bien leurs missions

- Relations avec RSSI

Le D&IM est garant de l'application des obligations définie par le RSSI en matière de Sécurité D&I.

Le D&IM est conduit à imposer au RSSI des contraintes de sécurité D&I

- Relation avec RH

Le D&IM sollicite les RH dans la définition des rôles D&I lorsque les contraintes opérationnelles l'exigent

- Relation avec Juriste

Le D&IM sollicite le service juridique pour l'ensemble des exigences liées à la fonction D&I

- Relations avec la DAF

Le D&IM identifie et fournit les éléments de valorisation du capital immatériel (et matériel le cas échéant)

- Relation avec le représentant CNIL

Le D&IM s'appuie sur le représentant CNIL.

- Relation avec le Responsable Propriété Industrielle/Intellectuelle

Le D&IM doit contribuer à la bonne circulation des déclarations pour applications des droits des marques et propriété industrielle/intellectuelle.

Ressources

Le D&IM doit disposer des ressources en relation avec les objectifs retenus dans ses missions pour l'organisation :

- Ressources externes, internes et financières
- Réseau
- Personnel
- Fonctionnement (Exploitation, R&D,...)
- Investissement

Qualités requises du D&IM

- Anticiper, Faciliter, Négocier, Suggérer, Eduquer, Convaincre, Traduire, Coordonner, Décider, Animer, Organiser
- Anglais lu, parlé, écrit

Traduction française du nom

- Manager de l'Information & du Document (MI&D)
- Manager de l'Information & des Documents (MI&D)
- Manager des Informations & Documents (MI&D)
- Manager des Informations & des Documents (MI&D)

Groupe de travail D&IM

Jean-Pierre BLANGER – Ricoh – Aproged – Expert Total Document Management * Philippe BLOT
LEFEVRE – Hub2B DLM – Expert en droit d’usage du numérique * Alexis BLUM – XPlor – Consultant en
Ingénieries Documentaire et Editique * Gérard GODART – Concept Doc * Jean-Pierre LIBERT – Xplor
– Consultant Editique * Aude de MONTGOLFIER – Bureau Van Dijk – Aproged – Conseil * Cyrille de
TURENNE – Areva – Didier BIOCHE – XPlor – Consultant en Impression Professionnelle

Annexe 2

		Aucune stratégie d'ECM	ECM orienté « tâche »	ECM orienté « processus »	ECM orienté « entreprise »	ECM orienté « entreprise à entreprise »
	Vision et stratégie	> Stratégie d'ECM inconsciente, non explicite	> La vision stratégique est axée sur la tâche	> La vision stratégique est axée sur le processus	> La vision stratégique est axée sur l'entreprise	> La vision stratégique est axée sur l'échange d'entreprise à entreprise
Organisation et Gouvernance	Leadership	> Pas de conscience de la conformité, des apports du travail collaboratif, de la réduction des coûts et de la communication	> Conscience de la conformité, des apports du travail collaboratif, de la réduction des coûts et de la communication	> Conscience de la conformité, des apports du travail collaboratif, de la réduction des coûts et de la communication	> Axé sur la conformité, le travail collaboratif, la réduction des coûts et la communication	> Axé sur la conformité, le travail collaboratif, la réduction des coûts et la communication
	Modèle de gouvernancel	> Modèle fonctionnel > Décisions locales > Structure de gestion locale	> Modèle fonctionnel > Décisions locales > Structure de gestion locale	> Structure de gestion hiérarchique > Décisions fonctionnelles indépendantes au niveau du département	> Modèle d'intégration du processus > Pyramide aplatie	> Modèle d'intégration de la chaîne > Possibilité de confier l'ECM à un prestataire externe
Processus Opérationnels	Définition du processus	> Pas de processus ou tâches axés sur l'ECM	> Orientation ECM et tâches optimisées	> Orientation ECM et processus optimisés	> Processus intégrés en interne	> Processus intégrés en externe selon le modèle entreprise étendue
	Évaluation de la performance	> Évaluation restreinte pas d'informations	> Évaluation restreinte pas d'informations	> Évaluation fréquente et reporting	> Évaluation continue et reporting	> Évaluation et mesure sur l'ensemble de la chaîne
	Gestion des coûts	> Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité	> Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité axée sur la tâche	> Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité axée sur le processus	> Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité dans l'ensemble de l'entreprise	> Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité de l'ensemble de la chaîne
	Compétences	> Sur une base individuelle	> Axées sur la tâche	> Méthode de travail efficace > Axées sur le processus	> Equipes autogérées > Axées sur l'entreprise	> Employés habilités > En chaîne
Hommes et Culture	Culture	> Pas de connaissance de l'ECM	> Quelques connaissances sur l'ECM	> Parfaite connaissance de l'ECM	> Amélioration de la culture basée sur la conformité, le travail collaboratif, la mise en place de communautés d'expertise, la réduction des coûts et la communication	> Travail collaboratif sur l'ensemble de la chaîne communautés de pratiques et d'expertises trans-organisation
	Communication	> Pas de communication formelle	> Communication formelle	> Communication ouverte	> Partage de connaissances	> Partenariat
Technologies & Systèmes	Vision et stratégie en matière de système d'information	> Vision et stratégie en matière de système d'information (ECM) inconsciente, non explicite	> Vision et stratégie en matière de système d'information (ECM) définie et standardisée	> Stratégie en matière de système d'information (ECM) alignée sur la stratégie métier	> Stratégie en matière de système d'information (ECM) visant des systèmes intégrés sur le plan interne	> Stratégie en matière de système d'information (ECM) visant des systèmes intégrés sur le plan externe
	Alignement processus métier et système d'information	> Améliorations basées sur la technologie	> Améliorations basées sur les fonctionnalités	> Améliorations basées sur des arguments métier	> Alignement total des processus métier et du système d'information	> Alignement en chaîne des activités commerciales et du système d'information
	Architecture et infrastructure IT	> Systèmes indépendants > Cas isolés d'automatisation > Systèmes d'entreprise traditionnels	> Systèmes indépendants > Cas isolés d'automatisation > Systèmes d'entreprise traditionnels	> Projets pilotes ECM > Pas d'archive d'entreprise	> Système ECM d'entreprise > Une ou plusieurs archives d'entreprise > Projets de lancement global de l'ECM	> Système d'ECM basés sur le net

Matrice de maturité de l'ECM de la société ATOS Origin

ANNEXE 3

ENQUETE PREALABLE

Cette enquête a pour but de collecter vos modes de fonctionnement actuels en matière de documentation et de recueillir des éléments en prévision de la réorganisation de l'espace documentaire. Vos réponses nous permettront d'organiser la gestion de la documentation produite selon des règles de gouvernance communes à tous. Merci de votre participation.

1 – Quel type de document utilisez-vous ou produisez-vous ?

Gestion de projet planning comité de pilotage OLA administratif

Cahier des charges technique fonctionnel

Sécurité dossier GTSSI dossier GPSSI Politique sécurité

Réalisation programme plans de tests

Réception protocole de recette

Formation utilisateurs plan supports

Documentation / manuels guide d'exploitation dossier d'architecture

Référentiels doc d'installation schéma d'architecture

Processus ITIL RFC dossier de MEP avis d'intervention

Suivi d'activité KPI

Autre (précisez)

2 - Combien de temps estimez-vous passer par semaine en gestion documentaire ? (création ou recherche du modèle, n° de chrono, approbation, diffusion...)

Déterminez si possible

Combien de temps estimez-vous passer à rechercher des documents par jour ?

Déterminez si possible

3 - Existe-il des modèles de documents pré-établis ? Citez ceux que vous connaissez.

Les utilisez-vous ?

oui non

Si non, pourquoi ?

Si oui, où trouvez-vous ces modèles ?

4 - Ou sont actuellement stockés ces documents utiles ?

Disque local Live link Sharepoint Quickplace

E-mail Portail web (wiki, intranet) GED

Autre classement personnel (précisez) :

5 - Quel sont les circuits de validation pour les documents que vous produisez ?

6 - Comment classez-vous vos documents électroniques ? Décrivez le plus précisément possible. (Règles de nommage, méthode de classement...)

7 - Estimez la quantité et le volume des données vous concernant à migrer vers le nouveau système de gestion commun des documents.

10 - Quelles sont, d'après vous, les faiblesses du (des) système(s) de classement des documents actuel ?

11 – Quelles sont les fonctionnalités attendues pour le nouveau système ?

(ex : moteur de recherche, gestion des versions ; édition en ligne, gestion des droits d'accès...)

12 – Voyez-vous des éléments, des problèmes, des risques particuliers qu'il faudra absolument prendre en compte dans cette réorganisation ?

Nom :

Prénom :

Service :

Fonction :